

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอ ดังนี้

1. ผู้บริหาร และการบริหาร
2. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา
3. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ
6. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
7. ความเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม
8. ความเป็นผู้นำของผู้นำ
9. ความเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์
10. ความเป็นผู้นำการบริหารความเสี่ยง
11. ความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
12. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้าง และพัฒนารูปแบบ
13. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร และการบริหาร

การจัดการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ดี ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองภาพของผลผลิตทางการศึกษาในอนาคตที่ควรจะเป็นให้ออก บอกคนอื่น และผู้ร่วมงานให้ได้ ก็จะทำให้การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไม่หลงทาง เพราะภารกิจของโรงเรียนก็คือการจัดการกับปัจจุบัน เพื่อพัฒนาบุคคลสู่ออนาคต ไม่ได้ทำเพื่อวันนี้ แต่ต้องทำวันนี้ให้ดีที่สุด เพื่อให้ผู้เรียนโตขึ้นเป็นบุคคลแห่งอนาคตที่มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ ดังนั้น การทำวันนี้ให้ดีที่สุด ผู้บริหารต้องรู้จักมองอดีต กำหนดแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อวาดฝันไปสู่ออนาคต อยู่บนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง มีเหตุผล นำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ความร่วมมือของบุคคลทุกฝ่ายในสังคม (บุญเลิศ เขียนวงศ์. 2557: ออนไลน์)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ถึง 3 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ 1) การศึกษาในระบบโรงเรียน 2) การศึกษานอกระบบโรงเรียน และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย โดยมุ่งเน้น ภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรม และ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีความหมายของผู้บริหาร และการบริหาร ไว้ดังนี้

ความหมายของผู้บริหาร

เฮาส์ (House, 1971: 41) ได้ให้ความหมายผู้บริหาร คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่ง มากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์กรยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์กร ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวัน ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

กาญจน์ เรื่องมนตรี (2549: 7) ได้ให้ความหมายผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จลงโดย อาศัยความร่วมมือของคนอื่นโดยไม่คำนึงว่าความสำเร็จนั้นคนจะพอใจหรือไม่ หากมองในแง่ค่าใช้จ่าย ผู้บริหารทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด นอกจากนี้ กาญจน์ เรื่องมนตรี (2549: 7-9) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำจะทำให้งานสำเร็จแต่ผู้ตามมี ความพอใจด้วย เมื่อพิจารณาในแง่ของความพอใจ ผู้นำทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยความสะดวกสบายใช้วิธีการจูงใจและอาศัยคุณสมบัติที่อยู่ในตัวของผู้นำค่าใช้จ่ายอาจต่ำกว่า เพราะผู้นำก่อให้เกิดความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรืออาจเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่า เพราะผู้นำ ให้ความสะดวกสบายแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำพอสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหาร เกิดจากการแต่งตั้งจึงใช้อำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority) และมีกฎหมายรับรองสนับสนุน ผู้บริหารอาจไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้แต่ผู้นำเกิดจากการ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานหรือผู้ตาม การใช้อำนาจจึงเป็นอำนาจเกิดจากส่วนตัว (Personal Power) อาจเป็นความเก่ง ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีมากกว่าคนอื่น และคุณสมบัติส่วนตัว ที่เป็นแบบอย่างให้คนอื่นทำตาม

2. ผู้บริหารทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Do Things Right) หมายความว่า ผู้บริหารมีอำนาจ ตามกฎหมายจึงสามารถทำงานให้เป็นไปตามกฎหมายได้แต่อาจไม่เป็นที่พอใจของคนอื่น งานบางอย่าง ไม่ควรทำแต่เพราะใช้อำนาจตามตำแหน่งจึงทำได้ ส่วนผู้นำทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Do Right Things) คือ ทำถูกต้องกาลเทศะและบุคคล รู้ว่าควรทำอะไรเวลาไหนและทำเพื่อใคร ซึ่งเมื่อทำไปแล้วทุกคนพอใจ ภูมิใจผู้คน

3. การใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจในฐานะของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารขององค์กร โดยได้รับอำนาจจากตำแหน่งหรืออำนาจในทางการโดยกฎหมาย ข้อบังคับจารีตประเพณีหรือข้อกำหนดใดๆ จากข้างนอกไม่ใช่จากตัวเอง การใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำได้โดยไม่ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร แต่ผู้นำใช้อำนาจโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอก อำนาจเกิดจากอิทธิพลส่วนตัวเหนือพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน การใช้อำนาจที่ทำให้บุคคลอื่นยอมเชื่อฟังนั้น เกิดจากความประทับใจการพูด การแสดงกิริยา และลักษณะส่วนตัวของผู้นำ

4. การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารถือว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญ วัตถุประสงค์ส่วนตัวเป็นเพียงส่วนประกอบขององค์กรเท่านั้น หากไม่มีความจำเป็นแล้วจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร และกระทำทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนผู้นำที่มีความสนใจวัตถุประสงค์ส่วนตัวของคนในองค์กร โดยไม่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่ผู้นำจะแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายขององค์กรและส่วนตัวให้ด้วยกันได้ หรือกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยไม่เพิกเฉยละเลยเป้าหมายส่วนตัวและกระทำทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว

5. ผู้บริหารมีสำนึกต่อองค์กร ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่อาจแยกตัวเองออกจากองค์กรได้ และถือว่าผู้บริหารเป็นผู้ปกป้องความเป็นระเบียบขององค์กร และดูแลให้องค์กรเป็นไปตามแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น ส่วนผู้นำเห็นว่าตัวเองกับองค์กรและคนในองค์กรแยกออกจากกัน และพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ โดยไม่ขัดกับกฎระเบียบขององค์กร

6. ผู้บริหารทำงานโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นภายใต้ นโยบายและกระบวนการขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดว่าต้องปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทางหรือข้อกำหนดขององค์กร การทำหน้าที่ของผู้บริหารจึงยึดติดอยู่กับขั้นตอนการทำงานขององค์กร ส่วนผู้นำจะทำงานโดยคำนึงถึงผลงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดริเริ่ม หรือมองหาโอกาสใหม่ เพื่อความสำเร็จของงานจะไม่กำหนดให้ปฏิบัติทำงานตามวิธีการหรือองค์กรกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด แต่ให้อิสระในขอบเขตที่ผู้ปฏิบัติงานจะเลือกวิธีของตนเองได้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด การควบคุมเน้นที่ผลงานไม่ใช่เน้นที่วิธีการ

7. บุคลิกภาพ ผู้บริหารจะดำเนินงานต่างๆ เพื่อการอยู่รอดและมักมุ่งสนใจแต่กิจกรรมที่เป็นเรื่องธรรมดาของคนหรือที่เป็นเรื่องของโลก แต่ผู้นำจะแสวงหาความเสี่ยงที่ให้ผลตอบแทนสูงและมุ่งสนใจในกิจกรรมที่เหนือโลกหรือเหนือธรรมดา ผู้บริหารจึงมีลักษณะของการประคองสถานการณ์ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น คอยเฝ้าดูและติดตามปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพบปัญหาที่แก้ปัญหานั้นให้ทันที

ส่วนผู้นำจะมองล่วงหน้า และแสวงหาโอกาสที่ทำให้ได้รับผลตอบแทนสูง หรือได้ประโยชน์คุ้มค่ากับการเสี่ยงภัยโดยการใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่เหนือธรรมดา

8. ความสัมพันธ์กับคนอื่น ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับคนอื่นตามตำแหน่งหน้าที่ การงานในฐานะหัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และสมาชิกของกลุ่มความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทที่ได้รับ ส่วนผู้นำมีความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยสัญญาตาญาณและความจริงใจ โดยให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยไม่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งของตน ผู้นำจะมีความเสมอต้นเสมอปลายในความสัมพันธ์กับคนอื่นโดยไม่เกี่ยวกับหน้าที่ แต่ผู้บริหารจะกำหนดความสัมพันธ์กับคนอื่นไปตามบทบาทและหน้าที่งาน

9. การวางตัว ผู้บริหารจะวางตัวไปตามสายบังคับบัญชาขององค์กรหรือตำแหน่งงาน การทำงานหรือการสั่งงานจะใช้อำนาจที่เป็นทางการหรืออำนาจหน้าที่ โดยถือความสำคัญของตำแหน่งงาน ดังนั้น ในการทำงานจะพบว่าผู้บริหารมักจะปรากฏตัวอยู่ในห้องทำงานของตัวหรือในสถานที่บางแห่งเท่านั้น ผู้บริหารจะไม่ปรากฏตัวในโรงงานหรือสถานที่ที่ไม่สมควรผู้บริหารจึงเป็นคนที่ยกห่างจะถือตัวเอง ส่วนผู้นำจะวางตัวตามสบาย จะอยู่ในที่ต่างๆ ขององค์กร อาจพบผู้นำอยู่ในโรงงาน โรงอาหาร หรือที่อื่นๆ ทั้งในห้องทำงานหรือนอกห้องทำงานไม่ถือว่าอำนาจหรือสายการบังคับบัญชาเท่านั้นเป็นสำคัญ จึงวางตัวเป็นกันเองกับบุคลากร และไม่ถือตัว

สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร (2557: ออนไลน์) ให้ความหมายผู้บริหาร คือ ผู้มีศิลปะในการใช้คนให้ทำงานให้ตนจนประสบความสำเร็จ ผู้นำ คือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม และไม่จำเป็นต้องอยู่ในองค์กร หากแต่อยู่ที่ไหนก็ได้ในโลกนี้ ผู้นำมี 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำที่ดำรงตำแหน่งหนักไปทางกอดเก้าอี้ ไม่กล้าตัดสินใจ อยู่ในตำแหน่งไปวันๆ ถ้าลูกน้องทำงานดี เจ้านายรีบสุขเป็นผลงานของตน แต่ถ้าลูกน้องทำงานแย่ เคราะห์กรรมจะตกที่ลูกน้องคนเดียว 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ขึ้นมาด้วยความรู้ความสามารถจริงๆ ผู้นำชนิดนี้มีลักษณะการทำงาน คือ เป็นผู้ที่ดีจริง เก่งจริง และมีเมตตาจิตกับคนรอบข้าง คนอื่นอยากเดินตาม อยากทำงานด้วย ลักษณะเด่นของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความดีงาม โปร่งใส กล้าตัดสินใจ ไม่มองข้ามหัวคน และสามารถ “นั่งอยู่ในใจคน” มากกว่า “นั่งบนหัวคน”

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของคนอื่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหาร

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการบริหาร ไว้ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545: 39) มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการหรือกระบวนการบริหารเกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โพลสดอร์บ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ กุลิค และเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1937) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ ฟาโยล (Fayol. 1923) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)

เกร็กก์ (Gregg. 1957: 214-316) ได้นำรายงานของกระบวนการตามความเห็นของนักบริหารทั้งหลายที่ได้แยกไว้ถึง 35 รายการ แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารใหม่ โดยแบ่งกระบวนการบริหารได้ 7 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารงาน
2. การวางแผน (Planning) มีความสำคัญต่อการบริหารทุกประการถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกระทำให้เกิดความมีระเบียบในการปฏิบัติงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบายจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งซึ่งจะต้องชัดเจนได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (Influencing) ในหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งรวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ทำงานปฏิบัติอย่างเต็มที่
6. การประสานงาน (Coordination) เป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้านบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ
7. การประเมินผล (Evaluation) คือ การตรวจสอบ การปฏิบัติงานทุกระยะอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เซียร์ส (Sears. 1959: 17-36) ได้นำรายการของกระบวนการตามความเห็นของนักบริหารทั้งหลายที่ได้แยกไว้ถึง 35 รายการ แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารใหม่ โดยแบ่งกระบวนการบริหารได้ 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน หรือการวางโครงการ (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing) โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างแน่นอนรัดกุม
3. การวินิจฉัยสั่งการ คือ การมอบหมายงาน (Directing)
4. การประสานงาน (Coordination)
5. การควบคุม และติดตามดูแลการปฏิบัติงาน (Controlling)

ไซมอน (Simon. 1966: 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน

คอตเตอร์ (Kotter. 1978: 211) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์กรที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

เซอร์จิอิวานนิ (Sergiovanni. 1980: 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เทย์เลอร์ (Taylor. 1991: 27) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากทฤษฎีการศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารโรงเรียน

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

กู๊ด (Good. 1973: 241) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัย สั่งการ การควบคุม และการจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือการโรงเรียน รวมทั้งบริหารธุรกิจของโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้

วิจิตร วรุตบางกูร (2534: 3) กล่าวถึงความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชน

และผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและแก่ประเทศชาติ

ประกอบ บุญญานุกองศ์ (2539: 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง ความหมายในการดำเนินงานของคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งระบบโรงเรียนอันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม เจตคติที่ดีงามตามที่สังคมต้องการ

ชุมพล รัตน์เลิศ (2548: 29) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม รวมทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

อัญชลี โพธิ์ทอง (2551: 11) กล่าวถึงการบริหารงานของผู้บริหาร หมายถึง ความคิดเห็นตามภารกิจในการจัดกิจกรรมการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย

1. การบริหารวิชาการ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผลและการเทียบโอนการเรียนรู้ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ นิเทศการศึกษา แะแนวทางการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
2. การบริหารงบประมาณ มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำและเสนอขอของบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบติดตามการประเมินผลรายงานผลการใช้และการดำเนินงาน ระดมทรัพยากรและลงทุนหรือการศึกษา บริหารการเงิน บัญชี บริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. การบริหารงานบุคคล มีภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง วินัย และการรักษาวินัย เครื่องราชอิสริยาภรณ์
4. การบริหารทั่วไป ภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา จัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป ดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม จัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียน ส่งเสริมและประสานงานจัดการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียนและตามอัธยาศัย ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร และหน่วยงานอื่น จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน บริการสาธารณะ และงานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

ความสำคัญของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนมีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการ การควบคุม การจัดบริการ เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน อันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม บริการต่างๆ งานบริหารโรงเรียนนั้นตามปกติผู้บริหารมักจะจัดรูปร่างในลักษณะที่ คล้ายคลึงกันหรือถ้าจะมีการจำแนกประเภทแตกต่างกันออกไปบ้างก็ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ลักษณะของงาน และความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละคนจากการที่โรงเรียนมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับ ชุมชนและท้องถิ่น ทำให้กล่าวได้ว่านอกจากเป็นสถาบันการศึกษาแล้ว โรงเรียนยังมีลักษณะเป็นสถาบัน ทางสังคมระดับท้องถิ่นอีกด้วย ดังนั้น ในการบริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชนตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติในส่วนที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชน และท้องถิ่นซึ่งระบุไว้ในหมวดที่ 1 มาตรา 8 เรื่องการจัดการระบบศึกษาให้ยึดหลักในข้อ (2) ว่าให้สังคม มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หมวดที่ 2 เรื่องสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาในมาตรา 9 เรื่องการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักในข้อ (6) ให้บุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนาสถาบันประกอบการและสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา หมวดที่ 4 เรื่องแนวทางการจัดการศึกษาในมาตรา 29 กล่าวว่า ให้สถานศึกษา ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรร ภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชน ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ ทั้ง วิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาระหว่างชุมชน และหมวดที่ 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในมาตรา 57 ว่าให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ของ บุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการ จัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข: 9) เห็นความสำคัญของชุมชน ได้กำหนดนโยบายและแผน ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 10 ประการ ข้อ (6) เรื่องการ มีส่วนร่วมว่า โรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน กรรมการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรม พัฒนาฝีมือแรงงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น และข้อ (7) เรื่องการระดมทรัพยากร

ทางการศึกษาว่าโรงเรียนควรประสานความร่วมมือและขอความช่วยเหลือจากบุคคล ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) กลยุทธ์แผนงานที่ 3 ได้ปรับระบบบริหารการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานประกอบการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครองและรูปแบบอื่นๆ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545: 35)

พอสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนมีความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนหรือชุมชนอยู่เสมอเพราะโรงเรียนเป็นศูนย์รวมวิชาการต่างๆ โรงเรียนต้องให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีความเข้าใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน และยอมรับว่าโรงเรียนเป็นของชุมชน ประชาชนในชุมชนจะต้องร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนและชุมชนให้มีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ตัดสินใจ วางแผน อย่างมีศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมาดำเนินกรรมวิธีให้บรรลุจุดประสงค์

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา

การปฏิบัติงานตามโครงสร้าง และการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือ ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการโครงสร้างใหม่ เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับพื้นที่เกิดการหลอมรวม สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต ในเบื้องต้น และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามกลุ่มงานจากบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน (คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก)

1. กลุ่มอำนวยการ งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา และทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยการให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงบประมาณและทรัพย์สินของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ประหยัดและคุ้มค่า และเพื่อให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดต่อสาธารณชน ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงาน เกิดความเลื่อมใสศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป วัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สนองตอบความต้องการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ และเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. กลุ่มนโยบายและแผน เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Results-Based Management: SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันท่วงที ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม

(Participation) การบริหารที่สนับสนุนใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับ ติดตามผล อย่างเป็นระบบ วัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาและเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาศาสตร์ในการบริหาร และการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุน และส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการ การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริม สุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัวยุวมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผล ต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตภายใต้ความร่วมมือของบุคคล ครอบครัวยุวมชน สถาบันทางศาสนา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีคุณภาพตามมาตรฐานเพื่อส่งเสริมสุขภาพ กายและสุขภาพจิต ผู้รับบริการทางการศึกษา ให้สมบูรณ์โดยส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอาหารกลางวัน อาหารเสริม และเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม วินัย โดยเน้นกีฬา นันทนาการ ลูกเสือ-ยุวกาชาด และการปฏิบัติตนตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัด สวัสดิการแก่ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้รับบริการด้วยการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย และเพื่อ ส่งเสริมกิจการพิเศษ ที่เป็นการสร้างความมั่นคงและประสานเครือข่ายทุกระดับไปสู่การจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศ การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัด การศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี คุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบและ ตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีแนว ทางการนิเทศการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ได้

อย่างมีคุณภาพ เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ เพื่อส่งเสริมการพัฒนา การวัดและประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารจัดการศึกษา และเพื่อส่งเสริมการศึกษา วินัย และพัฒนาให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีคุณภาพได้มาตรฐาน

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการ การศึกษาเป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็ง การบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงาน บุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากร ในกลุ่ม ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร จัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลทางการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและ เครื่องมือในการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ เพื่อช่วยเหลือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการทั้งด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยยึดการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM)

7. หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานควบคุมภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือ ของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบ ภายในที่เพียงพอมีการสอบทานที่ดีสามารถที่จะทำให้การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัดและโปร่งใส วัตถุประสงค์ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุม ภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารมิให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้ สำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีการใช้ทรัพย์สินภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประหยัด โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเพื่อสร้างความมั่นใจแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในการใช้ทรัพย์สินให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ สามารถแก้ไขปรับปรุงให้มีความเหมาะสมทั้งระบบการใช้ทรัพย์สิน ระบบการตรวจสอบ และระบบข้อมูลที่ต้อง เชื่อถือได้

อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก) ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แจกจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสานส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

การปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนราชการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดเป็น 7 กลุ่มงาน ดังนี้ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา หน่วยตรวจสอบภายใน

ขอบข่ายภารกิจสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก) ดังนี้

ด้านวิชาการ ได้แก่ เรื่อง

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
5. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

ด้านงบประมาณ ได้แก่ เรื่อง

1. การจัดตั้งงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ เรื่อง

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

5. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ
 7. เงินเดือนและค่าตอบแทน
 8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
 9. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 10. การลาศึกษาต่อ
 11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 14. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 15. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 16. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 17. การอุทธรณ์ การร้องทุกข์
 18. การออกจากราชการ
 19. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
 20. งานทะเบียนประวัติวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
 21. งานยกเว้นคุณสมบัติ
- ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ เรื่อง
1. การพัฒนาระบบและสารสนเทศ
 2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 3. การวางแผนการศึกษา
 4. งานวิจัยและพัฒนาเพื่อแผนการศึกษา
 5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 8. การดำเนินงานด้านธุรการ การเงินและบัญชี การคลังและพัสดุ
 9. การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
 10. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 11. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 12. การรับนักเรียน

13. การจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก สถานศึกษา
14. การระดมทรัพยากรสถานศึกษา
15. การส่งเสริมกิจการนักเรียน
16. การประชาสัมพันธ์งานสถานศึกษา
17. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
18. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค ท้องถิ่น
19. งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
20. การจัดระบบควบคุมภายใน

แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำ

ในอดีตภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำถูกคิดว่าเป็นเรื่องเฉพาะสำหรับผู้บริหารเท่านั้น แต่ในปัจจุบันองค์กรต่างมองเห็นความสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของตนได้ (ณัฐวิวัฒน์ เขจรันนทน์. 2551: 135) บุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเท่านั้น แต่ที่สำคัญกว่านี้ก็คือ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ของชุมชนและของสังคมโดยรวม มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้ กระบวนการของการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถอธิบายได้โดยง่ายเพียงแค่ออกจากพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน บนฐานของค่านิยมเหมือนกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548: 1) ภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งเป็นรูปแบบต่างๆ ตามผู้นำแต่ละคนที่อาจจะมียุทธศาสตร์ภาวะผู้นำที่เหมือนหรือแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์หรือบริบทที่ต่างกันออกไป ข้อดีของรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่งอาจจะเป็นข้อเสียในรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่ง รูปแบบภาวะผู้นำอาจจะเป็นตัวช่วยเหลือโดยการเป็นตัวเร่งหรือเป็นตัวกลางซึ่งนำไปสู่ความแตกต่าง บางครั้งอาจก่อให้เกิดผลงาน บางครั้งอาจยับยั้งการก่อให้เกิดผลงานได้ (Somech. 2006: 152) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่น่าค้นหาและเป็นความท้าทายในการที่จะศึกษาหารูปแบบที่เกิดขึ้นในแต่ละทีม แต่ละองค์กร เชื่อมโยงถึงผลการปฏิบัติงานของทีมหรือขององค์กรที่เกิดจากการนำของผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำต่างกัน

สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจการของโรงเรียนประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน ภารกิจ และหน้าที่ของตนรวมทั้งต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ในโรงเรียนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำจะได้รับการแต่งตั้งให้มีคุณภาพโดยผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ

การปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน ความต้องการภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์ ผู้ชีวิตที่ดีขึ้นหรือเป็นไปอย่างธรรมดา ด้วย ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องการความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำใน ทุกเรื่องของโรงเรียนและต้องการความรู้ในเรื่องโรงเรียนส่วนต่างๆ ที่เป็นระบบของโรงเรียน ที่ทำให้โรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (Kimbrough; & Burkett. 1990: 12)

ความหมายเกี่ยวกับผู้นำภาวะผู้นำและความเป็นผู้นำได้มีผู้ให้นิยามความหมายของผู้นำไว้ หลายประการ ดังนี้

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967: 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

เดจโนซา (Dejnozka. 1983: 94) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ของกลุ่ม

เบนนิส และนาณิส (Bennis; & Nanus. 1985: 215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาท สำคัญ การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำ เป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มและฝ่าฝืน อุปสรรคต่างๆ จนบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg; & Baron. 1997: 498) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดไว้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 336) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการดลบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

แชมพูซ์ (Champoux. 1999: 254) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลของสังคมที่เกี่ยวข้องกับคน 2 คน หรือมากกว่า ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ลูซเซียร์ และแอคชัว (Lussier; & Achua. 2007: 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามต่อความสำเร็จของจุดประสงค์ขององค์กร จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลง

รอบบินส์ และจัจด์จ์ (Robbins; & Judge. 2008: 176) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลของกลุ่มไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์หรือกลุ่ม เป้าหมาย

อาดัมส์ และจุนิเปอร์ส (Adams; & Juniperus. 2003: 6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับสิ่งแวดล้อม

ยุกัล (Yukl. 2006: 2) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดูบริน (DuBrin. 2007: 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คอตเตอร์ (Kotter. 1978: 212) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

กริฟฟิน (Griffin. 1996: 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที้นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ดูบริน (Dubrin. 1998: 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft. 1999: 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ธวัช บุญยมณี (2550: 2-3) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2550: 29) กล่าวถึงความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจได้โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550: 211) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ที่มีอิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับ

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549: 1) ให้ความหมายของผู้นำว่า เมื่อกล่าวคำว่าผู้นำขึ้นมาก็มักจะมี ความเข้าใจสับสนหรือเข้าใจผิดอยู่เสมอสำหรับคนทุกๆ ไป ซึ่งมีได้ศึกษาวิชาการบริหารมาหรือศึกษามา

แต่ไม่มีความลึกซึ้งในแขนงวิชาการบริหาร จึงมักจะเข้าใจผิดได้ง่ายเหมือนกันทำให้เกิดความสับสนของความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้อย่างสอดคล้องกัน และแตกต่างกัน ทั้งคำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งทั้งสองคำนี้เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากเพราะภาวะผู้นำ (Leadership) ย่อมหมายถึง ความเป็นผู้นำนั่นเอง บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นซึ่งอยู่ในองค์กรเดียวกัน เรียกได้ว่าเป็นผู้นำ (Leader) เมื่อผู้นำ (Leader) ได้ทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทความเป็นผู้นำซึ่งเป็นอาการนำ (Sign of Leading) เรียกได้ว่า ภาวะการนำ (Leading) ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า เมื่อผู้นำได้แสดงอาการนำ ถือว่าบุคคลผู้นั้นมีภาวะผู้นำ (Leadership)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2549: 75) สรุปว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือไม่ได้แต่งตั้งขึ้นก็ได้ ซึ่งเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการ (formal leader) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leader) ลักษณะเด่นของการเป็นผู้นำตามความหมาย คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน โดยตำแหน่งเป็นอำนาจที่ได้ตามกฎหมาย (authority) ส่วนผู้นำที่มีบารมี (power) เหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานย่อมได้รับการยกย่อง ดังนั้น ผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกับผู้นำหรือคนละคน ก็ย่อมได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549: 7) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

กวี วงศ์พุ่ม (2550: 17) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ประสิทธิ์ ทองอุ้น (2547: 227) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือกและการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจทั้งพระเดชพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามกระบวนการของการบริหาร

กวี วงศ์พุ่ม (2550: 22-23) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550: 1) ให้คำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เข้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550: 32) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 116) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ตามต่างกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาจะวัดได้ดีที่สุดที่ระดับโรงเรียนเพราะเป็นที่ที่ให้บริการการศึกษา ซึ่งทรัพยากรถูกใช้โดยครูและบุคลากรอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษา และทีมบริหารจะนำโดยผู้บริหารที่จะทำให้ครูสอนดี นักเรียนเรียนดี มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการเป็นพิเศษของผู้บริหาร (Knezevick. 1984: 323) แม้ว่าทุกคนจะเห็นด้วยว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำด้วยแต่ที่ยังเห็นแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้นำแบบใด (Kimbrough; & Burkett. 1990: 106)

จากความหมายของคำว่าผู้นำพอสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้งโดยสมาชิกยอมรับ และมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ความหมายของความเป็นผู้นำ

ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของความเป็นผู้นำไว้หลายประการ ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2546: 147) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อำนาจ แสงสว่าง (2546: 45) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือ การจูงใจให้บุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงสุด จัดเป็นกระบวนการที่ชี้นำพฤติกรรม ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545: 83-84) กล่าวสรุปความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจหรือบารมีในการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำได้นั้น คือ ความสำคัญของการเป็นผู้นำอันแสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยพิจารณาจากความหมายของอักษรแต่ละตัวของ leadership เพื่ออำนาจและบารมี

I – lead	คือ การนำ
e – eager	คือ ความกระตือรือร้น
a – authority	คือ การใช้อำนาจ
d – direct	คือ การสั่งการ
e – education	คือ การได้รับการศึกษาอบรม
r – responsibility	คือ ความรับผิดชอบ
s – social	คือ การเข้าสังคม
h – honesty	คือ ความซื่อสัตย์
I – intelligence	คือ ความเฉลียวฉลาด
P – personality	คือ บุคลิกภาพ

บูน และเคอทซ์ (Boone; & Kurtz. 1995: 391) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำ คือ การจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ไมเนอร์ (Miner. 1992: 228) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือ การสร้างบารมีแห่งความสัมพันธ์

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและสามารถจูงใจชักนำชี้นำมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการอธิบายลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อความเข้าใจที่มากขึ้น ทำนายและควบคุมความสำเร็จของภาวะผู้นำจากกล่าวได้ว่าไม่มีการปฏิบัติใดดีเท่ากับทฤษฎีที่ดี ทฤษฎีภาวะผู้นำมีการจำแนกเป็น 4 ทฤษฎีหลักๆ ที่ใช้อธิบายภาวะผู้นำการจำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ และการบูรณาการ (Lussier; & Achua. 2007: 17) ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

ตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาล จนถึงปี ค.ศ. 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาคุณลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Schriesheim; et al. 1980: 4) วิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะสันนิษฐานว่าคุณลักษณะของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ (Robbins; & Judge. 2008: 177; Bateman; & Snell. 2004: 371) หรือคุณลักษณะสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ มุมมองเชิงคุณลักษณะเป็นมุมมองต่อภาวะผู้นำที่เก่าแก่ที่สุดและมีอิทธิพลต่อการศึกษาภาวะผู้นำนานหลายสิบปี มุมมองต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจะมุ่งไปที่ผู้นำแต่ละคนและพยายามหาคุณลักษณะที่ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Bateman; & Snell. 2004: 371) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาตั้งแต่เกิดสร้างกันไม่ได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนทั่วไป (Luthans. 1985: 480)

1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงปี ค.ศ. 1904-1947 ในช่วงปี ค.ศ. 1904-1947 มีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำกันมาก สโตกดิลล์ (Stogdill. 1974: 62-63) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าว จำนวน 124 เรื่อง สรุปได้ว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะ ดังนี้ ความมีสติปัญญา (Intelligence) ความเป็นผู้รู้ (Scholarship) ความรับผิดชอบ (Responsibility) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ (Socioeconomy Status) ความชอบเข้าสังคม (Sociability) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความพยายาม (Persistence) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ (Alertness to, and Insight into, Situation) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการใช้คำพูด (Verbal Facility)

2. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ยังคงมีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก

สโตกดิลล์ (Stogdill. 1974: 72-91) ได้ทำการศึกษาสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะของผู้นำ ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristic) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดีและคุณลักษณะทางร่างกาย อาทิ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง

จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูงและน้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้หน้าที่ดีเสมอไป แต่กระนั้นองค์การจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะจำเป็นต่อการได้รับความเชื่อฟังจากผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว ในทางกลับกัน ทูแมนคานธี นโปเลียน และ สตาติน ต่างเป็นตัวอย่างของผู้หน้าที่มีรูปร่างเล็ก 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ภูมิหลังทางสังคมของผู้ที่ถูกลำมาศึกษา อาทิ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) โดยการศึกษาสรุปว่า 2.1) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ 2.2) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่า ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1924 และ 2.3) ในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ผู้นำมีการศึกษาดีกว่าในอดีต 3) สติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) ตัวแปรต่างๆ ที่ถูกลำมาศึกษา อาทิ สติปัญญา ความเด็ดขาด (Judgment, Decisiveness) ความรู้ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด (Fluency of Speech) งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีสติปัญญา มีความเด็ดขาด มีความรู้และมีความคล่องแคล่วในการใช้คำพูดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำแม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างเด็ดขาดต้องพิจารณาตัวแปรอื่นๆ ประกอบด้วย 4) บุคลิกภาพ (Personality) สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำมีบุคลิกภาพเหล่านี้ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง (Independence, Nonconformity) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality, Creativity) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Personal Integrity, Ethical Conduct) และความเชื่อมั่นในตนเอง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจจะไม่สอดคล้องกันในผู้นำทุกกลุ่มและทุกอุตสาหกรรม 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Drive, Desire to Excel) ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ (Drive for Responsibility) ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacles) รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Responsible in Pursuit of Objectives) และการมุ่งงาน (Task Orientation) 6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้หน้าที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative Ability) ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ (Popularity, Prestige) การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Sociability, Interpersonal Skill) การมีส่วนร่วมสังคม (Social Participation) รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการทูต (Tact, Diplomacy)

3. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะหลังปี ค.ศ. 1970 การสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลังๆ พบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเองความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถในการที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น และความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ (Stogdill. 1974: 73-97)

จากการศึกษาลักษณะเด่นของภาวะผู้นำในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จเมื่อไม่นานมานี้พบว่า มีลักษณะ ดังนี้

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 2005: 242) เป็นผู้ที่มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่งต้องการอำนาจไม่ใช่เพื่อตัวเองแต่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยานอย่างมากและต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และพยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ยอมท้อแท้โดยง่าย เลือกรูปแบบการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รับผิดชอบต่อข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting) และมีความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge) เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และงานของเขา (ธวัช บุญยมนี. 2550: 42-46)

มีนักวิชาการกล่าวถึง จุดอ่อนและจุดแข็งที่สำคัญของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้ จุดอ่อนสำคัญของแนวคิดนี้ คือ คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจสามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์ และอาจไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนและคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ ส่วนจุดแข็งของแนวคิดนี้ คือ การทำความเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล จะเป็นแนวทางที่สำคัญในการคัดเลือก สรรหาผู้นำและเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่เหมาะสมได้ (รัตติกกรณ์ จงวิศาล. 2551: 174-175)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Leadership Theory)

ในระหว่างปี ค.ศ. 1940 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร ผู้นำเน้นที่งานหรือมุ่งเน้นที่ผู้ตาม ตัวแปรสองประการที่ถุกเน้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ การมุ่งงานกับมุ่งคน การมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง อาทิ การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน การมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและให้ความเป็นมิตร การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม (ธวัช บุญยมนี. 2550: 51-52)

การศึกษาในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิด ดังเช่น การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ เบลด และ

มูตัน (Blake; & Mouton. 1964) จากมหาวิทยาลัยเทกซัส ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ ของเรดดีน (Reddin. 1970) จากการศึกษาดังกล่าวทำให้ค้นพบพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ เบลค และมูตัน (Blake; & Mouton. 1964) จากมหาวิทยาลัยเทกซัส มีความเหมือนกัน คือ มีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งคน สามารถอธิบายได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 175-176) ดังนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำเน้นการจัดการองค์กร การบริหารจัดการต่างๆ การมอบหมายงานและกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการทำงาน เช่น การแบ่งงาน การกำหนดวิธีการทำงาน และมีการควบคุมบุคคลากรอย่างเข้มงวดและใกล้ชิดทำให้การทำงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2. พฤติกรรมที่มุ่งคน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุนกระตุ้นผู้ตามให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพนับถือผู้ตาม ให้ความอบอุ่น ห่วงใย

จากการค้นพบพฤติกรรมทั้ง 2 แบบของผู้นำการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาแบบมิติเดียว คือ พฤติกรรมผู้นำจะมุ่งงานหรือแบบมุ่งคนอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ในขณะที่การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอจะเป็นแบบ 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำอาจมีทั้งการมุ่งงานและมุ่งคนได้ (ธวัชบุญยมณี. 2550: 64) ผู้นำอาจมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง และมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง การวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง จะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจสูงกว่าพฤติกรรมแบบอื่น แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยต่อมาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อาจจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ หรือมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

นอกจากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนแล้ว มหาวิทยาลัยเทกซัส โดย เบลค และมูตัน (Blake; & Mouton) ได้นำเสนอทฤษฎีที่เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (The Management Grid) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ (A Two-Dimensional Leadership Theory) หรือเรียกในปัจจุบันว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) ได้พัฒนาและวิเคราะห์แนวคิดจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยโอไฮโอ รวมทั้งประยุกต์ผลการวิจัยเพิ่มเติมพัฒนาเป็นตาข่ายภาวะผู้นำโดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งคนแต่ละด้านเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเป็นตาข่ายภาวะผู้นำด้านแนวนอนของตาข่ายแทนพฤติกรรมที่มุ่งงาน จากต่ำ (1) ไปสูง (9) ส่วนแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน จากต่ำ (1) ไปสูง (9) เช่นกัน แบ่งเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 81 แบบ โดยส่วนใหญ่จะมีการกล่าวถึงเฉพาะแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ 7 แบบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 175-177) ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี หรือแบบ 9,1 (Authority-Compliance Management) ให้ความสนใจมากกับงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจกับคน
 2. ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ หรือแบบ 1,9 (Country Club Management) ให้ความสนใจกับงานต่ำ แต่ให้ความสนใจกับคนสูง
 3. ภาวะผู้นำแบบย่ำแย่ หรือแบบ 1,1 (Impoverish Management) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและสังคม ขาดภาวะผู้นำ
 4. ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5,5 (Middle of the road Management) ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในงานและบุคคลในระดับปานกลาง
 5. ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team Management) ผู้นำจะเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานแบบทีมในองค์กร
 6. ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ หรือแบบ 9+9 (Paternalism/Materialism) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบ 1,9 และแบบ 9,1 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ เช่น การให้รางวัลเมื่อลูกเชื่อฟัง แต่ถ้าไม่เชื่อฟังจะถูกลงโทษ
 7. ภาวะผู้นำแบบฉวยโอกาส (Opportunism) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบผสมของภาวะผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1-5 โดยเลือกใช้ผสมตามโอกาส มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
- จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ มิติมุ่งงานกับมุ่งคน ต่อมา เรดดิน (Reddin, 1970) ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกหนึ่งมิติ ทฤษฎีของเรดดิน (Reddin) จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three-Dimension Theory หรือ 3-D Model หรือ 3-D Management) ทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน ได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติ (ธวัช บุญยมณี, 2550: 59) ดังนี้
1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
 2. มิติมุ่งคน (Relationship Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า หากพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำจาก 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน จะได้ภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) มีพฤติกรรมไม่มุ่งทั้งงานและคน คือ มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicate) มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง

แบบที่ 4 ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated) มีพฤติกรรมมุ่งทั้งงานและคน คือ มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ เมื่อนำเอามิติมุ่งประสิทธิผลของงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำก็แบ่งได้เป็น 8 แบบ (Bass; & Avolio. 1990: 4) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือ ถ้าผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม (Executive) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) และแบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) หากผู้ตามไม่มีวุฒิภาวะ (Immaturity) หรือวุฒิภาวะต่ำก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ใจบุญ (Missionary) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromise) โดยวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ประสบการณ์ (Experience) แรงจูงใจที่จะทำให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motivation to Achieve) ความปรารถนาและความสามารถที่จะรับผิดชอบ (Willingness and Ability to Accept Responsibility)

แบบของผู้นำอาจจะมึประสิทธิผลของงานสูงหรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะของผู้ตาม โดยสามารถอธิบายได้ (ธวัช บุญยมณี. 2550: 59-63) ดังนี้

1. ชนิดของผู้นำแบบบูรณาการ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบผู้นำทีม แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

2. ชนิดของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูง และกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบใจบุญ

3. ชนิดของผู้นำแบบแยกตัว เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบผู้คุมกฎ แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำและกลายเป็นผู้นำแบบหนีงาน

4. ชนิดของผู้นำแบบเสียสละ เมื่อใช้กับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานสูงและกลายเป็นผู้นำแบบผู้บุกงาน แต่ถ้าใช้กับผู้ตามที่ไม่มีวุฒิภาวะจะมีประสิทธิผลของงานต่ำ และกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

ตาราง 1 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและมากตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน

แบบของภาวะ	ผู้นำมุ่งคน	มุ่งงาน	ประสิทธิผล
1. แบบผู้นำหนึ่งงาน	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
2. แบบผู้เผด็จการ	ต่ำ	สูง	ต่ำ
3. แบบผู้ใจบุญ	สูง	ต่ำ	ต่ำ
4. แบบผู้ประนีประนอม	สูง	สูง	ต่ำ
5. แบบผู้คุมกฎ	ต่ำ	ต่ำ	สูง
6. แบบผู้บุกงาน	ต่ำ	สูง	สูง
7. แบบนักพัฒนา	สูง	ต่ำ	สูง
8. แบบผู้นำที่ม	สูง	สูง	สูง

ที่มา: ธวัช บุญยมณี (2550: 63)

นอกจากนี้ กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956: 243-244) ได้แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (as an initiator)
2. ผู้ปรับปรุงแก้ไข (as an improver)
3. ผู้ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงาน (as a recognizer)
4. ผู้ให้ความช่วยเหลือ (as a helper)
5. ผู้พูดที่มีประสิทธิภาพ (as an effective speaker)
6. ผู้ประสานงานที่ดี (as a coordinator)
7. ผู้เข้าสังคมได้ดี (as a social man)

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีในกลุ่มการศึกษาพฤติกรรมผู้นำพบว่า มีจุดอ่อน คือ ไม่มีข้อสรุปว่าแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมที่สุดในองค์กรหรืองานหรือผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละประเภท และโดยเฉพาะในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้นำต้องเผชิญ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theory)

การศึกษาในกลุ่มการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหรือการศึกษาพฤติกรรมผู้นำภายหลังได้พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับปัจจัยหลายปัจจัย และไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมีพฤติกรรม

แบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาวิจัยโดยพยายามศึกษาวิจัยต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพผู้นำและพบว่าองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือองค์ประกอบต่างๆ จะส่งผลต่อแบบของผู้นำ นอกจากนี้ตัวผู้นำเองก็จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ด้วย โดยสรุปแล้วการศึกษากภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้นพบว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ สภาพของผู้ตามหรือลูกน้อง (รัตติกกรณ์ จงวิศาล. 2551: 177)

การศึกษากภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blenchar (Hersey and Blenchar's Situational Theory) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory) และทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งจากแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ นี้ มีรูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบตามแต่ละทฤษฎีโดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดแรกที่พยายามรวมสไตลภาวะผู้นำและสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐาน คือ ประสิทธิภาพกลุ่มขึ้นอยู่กับการสร้างความสำเร็จที่เหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย 2 แบบ (รัตติกกรณ์ จงวิศาล. 2551: 177-180) คือ

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของบุคลากร มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงานจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiation Structure) ลักษณะความสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ คือ ฟีดเลอร์ ได้เสนอโมเดลเชิงสถานการณ์ โดยพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับการมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Least Preferred Coworker Test หรือเรียกกันว่าแบบทดสอบ LPC จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ผู้ตอบที่ได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งงาน (Task Motivated) และถ้าได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) กล่าวโดยสรุปความเหมาะสม

ของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เจอต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ต้องควบคุม จากผลการวิจัยของพีตเลอร์

สรุปได้ว่า 1) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 2) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของพีตเลอร์ มีแนวคิดพื้นฐาน คือ ประสิทธิภาพกลุ่มขึ้นอยู่กับ การสร้างความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำในส่วนทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blenchar (Hersey and Blenchar's Situational Theory) (จิตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 177-180) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการจับคู่กัน ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตามหรือของกลุ่ม และผู้นำจะช่วยเพิ่มความพร้อมในงานของผู้ตามให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตัวเอง ส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน ของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการมุ่งผู้ตามและวุฒิภาวะของผู้ตาม การมุ่งผู้ตามเพื่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้สะท้อนว่า ไม่ว่าผู้นำจะทำอะไร ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับภาระการกระทำของผู้ตามเขา ส่วนวุฒิภาวะของผู้ตามหมายถึงความสามารถและความเต็มใจของบุคคลที่จะมีความรับผิดชอบในพฤติกรรมของตนเอง วุฒิภาวะนี้ไม่ขึ้นกับอายุ วุฒิภาวะนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ระดับของความต้องการความสำเร็จ 2) ความสามารถ 3) การศึกษา 4) ความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ 5) ประสบการณ์ ซึ่งหากผู้ตามมีคุณลักษณะ 5 ประการ เหล่านี้มากเพียงใดก็จะมีวุฒิภาวะมากขึ้นเท่านั้น

แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำอาศัยแนวคิดพื้นฐานจากการศึกษาของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ และทฤษฎีสามมติของเรตดิน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จากการผสมผสานพฤติกรรม 2 มิตินี้ ทำให้เกิดสไตล์ผู้นำ 4 แบบ คือ 1) แบบสั่งงาน (Telling) 2) แบบชักจูง (Selling) 3) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) 4) แบบการมอบหมายงาน (Delegating) ส่วนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้พิจารณาตัวเดียว คือ วุฒิภาวะของผู้ตามหรือของกลุ่ม ซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมของผู้ตามโดยพิจารณาปัจจัย 2 ประการ คือ ความสามารถและความเต็มใจ ความสามารถประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน ความเต็มใจ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น ความผูกพัน และแรงจูงใจที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ ความพร้อมจะถูกแบ่งเป็น 4 ระดับ ตั้งแต่ ต่ำ ต่ำไปปานกลาง ปานกลางไปสูง และสูง

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1982) สร้างรูปแบบภาวะผู้นำได้ 4 แบบ โดยสรุปดังนี้

1. แบบสั่งงาน (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะอธิบายงานอย่างละเอียด ให้คำแนะนำและควบคุมอย่างใกล้ชิด สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีที่สุดเมื่อผู้ตามขาดความสามารถและไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

2. แบบชักจูง (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะสั่งงานและจะสนับสนุนความต้องการของบุคลากรด้วย โดยการอธิบายและให้โอกาส สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุดเมื่อ ผู้ตามเต็มใจแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

3. แบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และการช่วยเหลือ สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุดเมื่อผู้ตามเริ่มจะมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่น

4. แบบการมอบหมายงาน (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะให้ทิศทางชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานสำเร็จด้วยตนเอง สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุดเมื่อผู้ตามมีความสามารถและความเต็มใจ

ทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วนั้นจะมีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตามหรือของกลุ่ม แต่ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory: LMX) ใช้แนวความคิดทางสังคมวิทยาที่เรียกว่า กลุ่มวงใน (In-Group) และกลุ่มวงนอก (Out-Group) ทั้งนี้เนื่องมาจากข้อจำกัดด้านเวลา ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งขึ้นมา โดยกลุ่มวงในจะเป็นกลุ่มที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามเป็นกลุ่มเล็กๆ ผู้นำและผู้ตามจะไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้ตามจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นการ มีปฏิสัมพันธ์กันสูง คนที่อยู่ในกลุ่มวงในจะได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันหรือผู้ที่ถูกจัดว่าเป็นพวกเรา ผู้นำจะเลือกผู้ตามเข้ามาเป็นกลุ่มวงในจากลักษณะส่วนตัวบางประการที่คล้ายคลึงกับผู้นำ อาทิ อายุ เพศ ทัศนคติ ค่านิยม สถาบันที่สำเร็จการศึกษาสมาชิกในกลุ่มวงในจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มวงนอก ลาออกจากงานน้อยและพอใจผู้นำมากกว่ากลุ่มวงนอก ส่วนกลุ่มวงนอก จะเป็นกลุ่มที่ถูกผู้นำจัดว่าไม่ใช่พวกเราแต่เป็นพวกเขาหรือพวกอื่น ผู้นำจะใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ ให้ความสำคัญดีความชอบน้อย เน้นการควบคุมและให้เวลากับผู้ตามน้อย

นอกจากนั้นแนวคิดทางสังคมวิทยายังได้เสนอวิธีการที่กลุ่มวงในพยายามรักษาความห่างทางสังคม (Social Distance) กับกลุ่มวงนอกไว้ โดยการสร้างความรู้สึกอคติต่อกลุ่มอื่น หรือเป็นปฏิปักษ์กับกลุ่มอื่น กระบวนการที่ทำให้กลุ่มวงในและกลุ่มวงนอกแยกกันชัดเจน คือ การกีดกันและการขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การขัดแย้งทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นพวกเดียวกันมากขึ้น เพราะมีศัตรูร่วมกัน และ

จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มมากขึ้น ในกรณีของกลุ่มสองกลุ่มซึ่งแยกออกจากกัน หรืออาจเคยเป็นปฏิปักษ์กัน แต่ต่อมามีเหตุการณ์ที่ทั้ง 2 กลุ่มต้องร่วมมือกัน อาทิ ตกอยู่ในภาวะเดือดร้อน ที่ต้องช่วยกันแก้ปัญหาทั้ง 2 กลุ่มก็จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและอาจรวมเป็นกลุ่มเดียวกันได้ในที่สุด (จ้านงค์ อติวัฒน์สิทธิ์; และคณะ. 2540: 75) ในทางตรงกันข้ามคนที่เคยเป็นกลุ่มเดียวกันหรือกลุ่มวงใน อาจเกิดความขัดแย้งและกลายเป็นคนละกลุ่มกันก็ได้

ในสวนทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ถูกพัฒนาโดย โรเบิร์ต เฮ้าส์ ผู้นำในงานจะต้องจัดหาผู้ตามกับข้อมูลสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของพวกเขา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาได้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) ผู้ตามจะทราบว่าจะทำอะไรที่ผู้นำคาดหวังต้องการ แผนงานที่จะต้องทำให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงว่าทำอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จในงาน
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) เป็นมิตรและแสดงความห่วงใยสำหรับผู้ตามที่ต้องการ
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตามและใช้คำแนะนำเหล่านั้นก่อนทำการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังให้ผู้ตามทำตามรูปแบบที่พวกเขาตั้งไว้ในระดับสูง

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำจำเป็นต้องเป็นองค์ประกอบที่สมบูรณ์ถ้าผลลัพธ์ผู้ตามทำให้มีสูงสุด ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายนี้สามารถทำนายได้ (Robbins; & Judge. 2008: 183-185) ดังนี้

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) จะนำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดเมื่องานมีความคลุมเครือและเคร่งเครียดมากกว่าเมื่อพวกเขาต้องกำหนดโครงสร้างทำให้ดีด้วยตัวพวกเขาเอง ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผลลัพธ์ในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงและความพึงพอใจเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามโครงสร้างของงาน
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) บุคลากรจะมีความพึงพอใจในรูปแบบการมีส่วนร่วม
3. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) จะเพิ่มความคาดหวังของบุคลากรที่สนับสนุนจะนำไปสู่ผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเมื่องานมีโครงสร้างที่คลุมเครือ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ตามสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ได้มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากน้อยกว่ากัน (ธวัช บุญยมติ. 2550: 84)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ เป็นทฤษฎีที่พยายามรวมทฤษฎีคุณลักษณะพฤติกรรมสถานการณ์ เพื่ออธิบายความสำเร็จ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและความสัมพันธ์งานวิจัยพยายามอธิบายว่าทำไมผู้ตามของบางผู้นำถึงมีความเต็มใจที่จะทำงานให้และทำงานอย่างหนัก และเสียสละตนเองเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายองค์กร หรือผู้นำที่มีประสิทธิผลหลายๆ คน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเหล่าผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีนี้จะระบุพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ซึ่งอำนวยความสะดวกประสิทธิผลของผู้นำ และเสาะหาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกัน โดยผู้นำจะส่งผลที่แตกต่างกันในผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Lussier; & Achua. 2007: 19) จะกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้มีบุญบารมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) อธิบายได้ในส่วนของการส่งผลของผู้นำต่อผู้ตาม หรือในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มันเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งสร้างขึ้นจากจำนวนของทฤษฎีที่พิจารณาเรื่องของธรรมชาติ สาเหตุ ความหมายสำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กร จากแนวคิดทฤษฎีของเว็บบอร์ (Weber) เป็นรูปแบบที่แตกต่างกันชัดเจนของภาวะผู้นำที่มองว่าภาวะผู้นำเชิงบารมี เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีระดับความสำคัญและสร้างความสำคัญยิ่งขึ้นในการค้นพบรูปแบบที่พิเศษของพฤติกรรม การมุ่งใจทางจิตวิทยา และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับระดับต่างๆ ของบารมีที่ส่งผลต่อผู้ตาม บรรดาผู้นำที่มีบารมีจะมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความคล้ายคลึงหรืออาจจะก่อให้เกิดความต้องการภายในจิตใจและความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไป สำหรับการปกครองตนเอง การประสบความสำเร็จ และควมมีคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงบารมีส่งผลต่อผู้ตาม เช่น ผู้ตามมีความไว้วางใจในการทำสิ่งที่ถูกต้องจากวิสัยทัศน์ผู้นำผู้ตามมีความเชื่อและค่านิยมคล้ายๆ ผู้นำการยอมรับโดยไม่มีเงื่อนไขจากผู้นำมีความรักต่อผู้นำอย่างแรงกล้า มีความจงรักภักดีและเชื่อฟังผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงบารมีจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างดีเลิศ มีความมั่นใจในตนเองและยึดถือคุณธรรม มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มุ่งเน้นความต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบนี้จะทำตามเป้าหมายที่ปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งที่บ่งชี้ คือ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับอัตราการเข้าออกของบุคลากรลดลง

ผลิตภาพสูงขึ้น ความเครียดของบุคลากรและการหมดกำลังใจลดลง และความพึงพอใจของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้น (Robbins; & Judge. 2008: 188)

ผู้นำจะช่วยกำหนดเป้าหมายชี้แนะและส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถและเห็นความสำคัญของเป้าหมาย ปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจของตนเอง จนผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีผู้นำอย่างเป็นทางการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะช่วยกำหนดเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามต้องการในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ตามสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ เขาก็จะได้รับรางวัล โดยรางวัลอาจจะเป็นผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมหรือความพอใจของบุคคล (ถันฐิพนธ์ เขจรนันท์. 2551: 133)

โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นพื้นฐานการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างบริหารและผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า แต่ผู้นำที่ดีควรมีทั้งแบบการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน (Robbins; & Judge. 2008: 188)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบิร์นส (Burns. 1978)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกหลายชื่อเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548: 1-8) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (ปรีชา เริงสมุทร. 2557: 3) ภาวะผู้นำแบบบริหาร (อิสระ บุญญะฤทธิ; และรัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547: 12)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบิร์นส (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน พยายามยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามก็ได้ และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบิร์นส (Burns. 1978) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบมีจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (รัตติกกรณ์ จงวิศาล. 2551: 184-185)

ตาราง 2 สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	ลักษณะสำคัญ
1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)	ศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล สันนิษฐานว่าคุณลักษณะของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สถิติปัญญาและความสามารถ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแกร่ง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถในการที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น และความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ เป็นต้น จุดอ่อนของแนวคิด คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจสามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์ และอาจไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนและคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ จุดแข็งของแนวคิด การทำความเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล จะเป็นแนวทางที่สำคัญในการคัดเลือก สรรหาผู้นำและเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่เหมาะสมได้
2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	พฤติกรรมของผู้นำพิจารณาแบบมิติเดียว คือ พฤติกรรมผู้นำจะมุ่งงานหรือมุ่งคนอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น
2.2 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย เบลค และมูตัน (Blake; & Mouton)	พัฒนาและวิเคราะห์แนวคิดจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยโอไฮโอ รวมทั้งประยุกต์ผลการวิจัยเพิ่มเติมพัฒนาเป็นตาข่ายภาวะผู้นำโดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งคน แต่ละด้านเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเป็นตาข่ายภาวะผู้นำด้านแนวนอนของตาข่ายแทนพฤติกรรมที่มุ่งงาน จากต่ำ (1) ไปสูง (9) ส่วนแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน จากต่ำ (1) ไปสูง (9) เช่นกัน แบ่งเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 81 แบบ
ทฤษฎี 3 มิติ ของเรตติน	วิลเลียม เรตติน ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) ทฤษฎีของเรตติน จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ เมื่อนำเอามิติมุ่งประสิทธิผลของงานมาประกอบ การพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำก็แบ่งได้เป็น 8 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือ ถ้าผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม (Executive) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บุกเบิก (Benevolent Autocrat) และแบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) หากผู้ตามไม่มีวุฒิภาวะ (Immaturity) หรือวุฒิภาวะต่ำก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้หนีงาน (Deserter)

ตาราง 2 (ต่อ)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	ลักษณะสำคัญ
ทฤษฎี 3 มิติ ของเรตติน (ต่อ)	แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ใจบุญ (Missionary) และแบบผู้ประนี- ประนอม (Compromise) จุดอ่อนของแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมนำพบว่าไม่มี ข้อสรุปว่าแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมที่สุดในองค์กรหรือ งาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละประเภท และโดยเฉพาะในสถานการณ์ ต่างๆ ที่ผู้นำต้องเผชิญ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theory)	การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์พบว่าสถานการณ์ที่ต่างกันย่อม ต้องการผู้นำที่ต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสมใน สิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ สภาพของผู้ตามหรือลูกน้อง
3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)	ประสิทธิผลกลุ่มขึ้นอยู่กับ การสร้างความสอดคล้องเหมาะสมระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) และผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader)
3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Hersey และ Blenchard (Hersey and Blenchard's Situational Theory)	แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความ เหมาะสมในการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตามหรือ ของกลุ่ม และผู้นำจะช่วยเพิ่มความพร้อมในงานของผู้ตามให้รวดเร็วที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตัวเอง ส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำอาศัยแนวคิดพื้นฐานจากการศึกษา ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและทฤษฎีสยามมิติของเรตติน ทำให้เกิดพฤติกรรม ผู้นำใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จากการ ผสมผสานพฤติกรรม 2 มิตินี้ ทำให้เกิดสไตล์ผู้นำ 4 แบบ คือ 1) แบบสั่งงาน (Telling) 2) แบบชักจูง (Selling) 3) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) 4) แบบการมอบหมายงาน (Delegating)

ตาราง 2 (ต่อ)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	ลักษณะสำคัญ
3.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory: LMX)	ใช้แนวความคิดทางสังคมวิทยาที่เรียกว่า กลุ่มวงใน (In-Group) และกลุ่มวงนอก (Out-Group) เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งขึ้นมา โดยกลุ่มวงในจะเป็นกลุ่มที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามเป็นกลุ่มเล็กๆ ผู้นำและผู้ตามจะไว้ใจซึ่งกันและกัน ผู้ตามจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์กันสูง ส่วนกลุ่มวงนอกจะเป็นกลุ่มที่ถูกผู้นำจัดว่าไม่ใช่พวกเราแต่เป็นพวกเขาหรือพวกอื่น ผู้นำจะใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ ให้รางวัลความดีความชอบน้อย เน้นการควบคุม และให้เวลากับผู้
3.4 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)	ผู้นำในงานจะต้องจัดหาผู้ตามกับข้อมูลสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของพวกเขา พฤติกรรมของผู้นำจำแนกได้ 4 แบบ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)	ทฤษฎีที่พยายามรวมทฤษฎีคุณลักษณะ พฤติกรรมสถานการณ์ เพื่ออธิบายความสำเร็จ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและความสัมพันธ์ ทฤษฎีนี้จะระบุพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ซึ่งอำนวยความสะดวกของผู้นำและเสาะหาว่าทำไมพฤติกรรมเดียวกัน โดยผู้นำจะส่งผลที่แตกต่างกันในผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์
4.1 ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)	อธิบายได้ในส่วนของการส่งผลของผู้นำต่อผู้ตาม หรือในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงบารมีเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีระดับความสำคัญในการค้นพบรูปแบบที่พิเศษของพฤติกรรม การจูงใจทางจิตวิทยาและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับระดับต่างๆ ของบารมีที่ส่งผลต่อผู้ตาม จะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างดีเลิศ มีความมั่นใจในตนเอง และยึดถือคุณธรรม มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

ตาราง 2 (ต่อ)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	ลักษณะสำคัญ
<p>4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Burns (1978)</p>	<p>อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อบุคคล และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน พยายามยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้นได้ Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ</p> <p>1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบมีจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย</p>

ตาราง 3 สรุปรูปแบบภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ	ลักษณะสำคัญ
1. ผู้นำแบบมุ่งงาน	พฤติกรรมของผู้นำเน้นการจัดการองค์กร การบริหารจัดการต่างๆ การมอบหมายงานและกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการทำงาน
2. ผู้นำแบบมุ่งคน	ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุน กระตุ้นผู้ตามให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพนับถือผู้ตาม ให้ความอบอุ่น ห่วงใย
3. ผู้นำแบบย้ำแยะ	ผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและสังคม ขาดภาวะผู้นำ
4. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง	ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในงานและบุคคลในระดับปานกลาง
5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	ผู้นำจะเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานแบบทีมในองค์กร
6. ผู้นำแบบสั่งงาน	พฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะอธิบายงานอย่างละเอียด ให้คำแนะนำและควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้ตามจะทราบดีว่าอะไรที่ผู้นำคาดหวัง ต้องการ แผนงานที่จะต้องทำ ให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงว่าทำอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จในงาน
7. ผู้นำแบบชักจูง	พฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะสั่งงานและจะสนับสนุนความต้องการของบุคลากรด้วย โดยการอธิบายและให้โอกาส เป็นมิตรและแสดงความห่วงใยสำหรับผู้ตามต้องการ
8. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	พฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และการช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตามและใช้คำแนะนำเหล่านั้นก่อนทำการตัดสินใจ
9. ผู้นำแบบมอบหมายงาน	พฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะให้ทิศทางชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานสำเร็จด้วยตนเอง ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังให้ผู้ตามทำตามรูปแบบที่พวกเขาตั้งไว้ในระดับสูง
10. ผู้นำเชิงบารมี	เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างดีเลิศ มีความมั่นใจในตนเอง และยึดถือคุณธรรม มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ
11. ผู้นำการแลกเปลี่ยน	ผู้นำติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน

ตาราง 3 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	ลักษณะสำคัญ
12. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตามปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย จะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น
13. ผู้นำแบบจริยธรรม	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 4 ทฤษฎีหลักๆ ประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำทฤษฎีผู้นำสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ จะเห็นได้ว่าแรกเริ่มที่ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำนักวิจัยจะเริ่มศึกษาจากคุณลักษณะของผู้นำว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นมีคุณลักษณะอย่างไร ในระหว่างปี ค.ศ. 1940 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไรจึงเกิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแต่ต่อมาพบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับปัจจัยหลายปัจจัยและไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงศึกษาเรื่องสถานการณ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหลังจากนั้นก็ยังมีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้มีบุญบารมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับ ความสนใจศึกษาในปัจจุบัน

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

ความเป็นมาของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ. 1940 เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่ำรวย สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ระหว่างผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ผลจาก

การศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวจึงเกิดทฤษฎีมหาบุรุษยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) โดยมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิด มีลักษณะเด่นพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าบุคคลธรรมดา และจากการศึกษางานวิจัยตามทฤษฎีนี้ได้สรุปผลลักษณะส่วนตัว ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ประสิทธิ์ เที่ยวดศรี. 2544: 45-46) ในระยะต่อมาเริ่มตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยคุณลักษณะผู้นำได้ค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการออกแบบงานวิจัยที่ดีขึ้น มีการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการวิจัยทำให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำก้าวหน้า ผลของการวิจัยทำให้ค้นพบคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่สัมพันธ์กับงานและประสิทธิผลของผู้นำที่กว้างขวางขึ้น

คุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นผู้ศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยทั่วไปมักจะมีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 42)

นอกจากนี้ ดูบริน (DuBrin. 2007: 56) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำในองค์กรควรจะมีคุณลักษณะโดดเด่นในเรื่อง ความฉลาดรอบรู้ (Wisdom) สถิติปัญญาการรู้จักคิด (Intelligence) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ประเวศ วะสี (2543: 47-48) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและจากการศึกษาสภาวะผู้นำพบว่าสภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นคนฉลาด เห็นแก่ส่วนรวม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2543: 85-90) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการมี 4 ลักษณะ คือ ผู้นำผู้ยึดหลักการ ผู้นำมีความรู้และมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545: 13) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำได้ต้องถูกฝึกบริหารความกล้า และการที่จะเป็นคนกล้าต่อสู้เพื่อความถูกต้องได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ มีความคิด ความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม มีความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อนั้นๆ มีมโนธรรม สัมปชัญญะขั้นสูงที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ทำในสิ่งที่ตนทำได้ จากที่ตนมี และสถานภาพที่เป็นอยู่ มีความฉลาดรู้ เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่างๆ รู้จักแก้ไข เข้าใจผลดีและ

ผลเสีย มีความผูกพันยึดมั่นในความกล้าอันอย่างคงเส้นคงวา และมีบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตน

จีระ หงส์ลดารมย์ (2546: 5) ได้สรุปลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี คือ มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำและเห็นว่าจำเป็นต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ มีความยุติธรรม ไม่โอนเอียงตามอำนาจที่ไม่ไปสู่เป้าหมาย มั่นใจในตนเองทุกๆ ด้าน ทั้งบุคลิก การแต่งกาย การพูด ความกล้าหาญ มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ

คำว่า นักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีความหมายที่แตกต่างไปจากมืออาชีพในอาชีพอื่น อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมความเป็นมาของการเข้าสู่งานบริหารการศึกษามีความแตกต่างกัน ผู้บริหารการศึกษาคือผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากนักการศึกษาหรือนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญการในการจัดการเรียนรู้มาก่อน แต่โดยหลักการบริหารทั่วไปนั้น ผู้บริหารทุกอาชีพจำเป็นต้องรู้ศาสตร์และมีศิลปะในการบริหารด้านการวางแผนงาน งบประมาณ และทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรด้วย ดังนั้น การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพจึงต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและงานด้านบริหาร ตลอดจนทักษะของความเป็นผู้นำทางการศึกษาซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องเพิ่มเติมจากความชำนาญการที่มีอยู่เดิม ในวงการการศึกษา ความหมายของคำว่า นักบริหารการศึกษา ครอบคลุมไปทุกตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาคณะ หรือศึกษานิเทศก์ ซึ่งรวมเรียกว่านักบริหารการศึกษา แต่เนื่องจากนักบริหารการศึกษามีตำแหน่งหน้าที่ที่หลากหลายและมีชื่อตำแหน่งที่เรียกต่างกัน อาทิเช่น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ศึกษานิเทศก์ เพื่อให้สอดคล้องกันจะขอใช้คำว่า นักบริหาร แทนคำว่า นักบริหารการศึกษา

กิเซลลี (Ghiselli. 1971: 39-94) ได้สรุปลักษณะผู้บริหารการศึกษาคือประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ คือ

1. ความสามารถในการให้คำแนะนำ
2. ความรอบรู้งาน
3. ความสามารถในการตัดสินใจ
4. ความมั่นใจในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
6. การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้
7. ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง

แมกนุสัน (Magnuson. 1971: 78-91) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการศึกษา ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2. ลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิจรรย์ญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ลูสเซียร์ และแอคชัว (Lussier; & Achua. 2007: 137-140) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ ความมีอำนาจเหนือ มีพลังงานสูง มีความมั่นใจในตนเอง การควบคุมตนเองในสถานการณ์ไม่ปกติ มีความมั่นคงทางอารมณ์ ความซื่อตรง ความมีสติปัญญา ความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

จำลอง นักฟอน (2543) ให้ข้อคิดว่า นักบริหารการศึกษามีอาชีพที่มีความหมายที่ลึกซึ้ง และสมบูรณ์ในตัวเอง เกินกว่าที่จะอธิบายความหมายได้อย่างครอบคลุม เพราะคำว่ามืออาชีพแสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ของงานที่ยอดเยี่ยม ได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ การที่จะระบุว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรมีศักยภาพเช่นไรนั้นอาจจะทำไม่ได้ เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารต่างก็มีความเชื่อ และมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารตามแนวคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง

วูด, วอลเลซ และซาฟเฟน (Wood; Wallace; & Zaffane. 2001) ได้รวบรวมแนวคิดของนักบริหารที่กล่าวถึงการเป็นนักบริหารที่ดี อาทิเช่น ปีเตอร์ส (Peters) เน้นว่า นักบริหารที่ดี คือ นักปฏิบัติที่เป็นนักจัดการและเป็นผู้วางเงื่อนไขข้อตกลง (does and do deal) พอร์เตอร์ (Porter) เน้นว่า นักบริหารที่ดีต้องเป็นนักคิด (Thinkers) เซลส์นิก (Zalesnick) และเบนนิส (Bennis) เชื่อว่า นักบริหารที่ดี คือ ผู้นำ (Leaders) ฟาโยล (Fayol) และเออร์วิค (Urwick) แสดงความเห็นว่าเป็นว่า นักบริหารที่ดี คือ ผู้ควบคุม (Controllers)

แนวคิดด้านศักยภาพในการบริหารจัดการของนักบริหารที่มีชื่อเสียงในศตวรรษที่ผ่านมาช่วยให้เราได้เข้าใจเกี่ยวกับศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวคิดในการบริหารแบบมืออาชีพ แต่ก็มีคามยุ่งยากเกิดขึ้นในการที่จะชี้ชัดว่าศักยภาพใดที่เป็น

ศักยภาพเด่นของการเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนักบริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร นักบริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ในงานบริหาร เป็นนักคิด นักวางแผนที่จะทำให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น ความราบรื่นจึงจัดว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ความราบรื่นในที่นี้มีความหมายรวมไปถึงคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่องค์กร อันเกิดจากการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ขัดขวางความราบรื่น ได้แก่ ความแตกแยก กลุ่มย่อย ความขัดแย้ง ความไม่รู้ เป็นต้น

ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (2545) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ ไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมากมายที่แตกต่างไปจากการบริหารงานในยุคก่อนหน้า การมีข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ความต้องการและข้อเรียกร้องจากผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีมากขึ้นและอาจจะมีเกิดความคิดแย้งกัน ประกอบกับความไม่แน่นอนซึ่งทำให้ยากแก่การมองเห็นผลลัพธ์ยิ่งมีสูงมากขึ้น การเป็นนักบริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร และมีทักษะและประสบการณ์ในด้านการสื่อสารข้อมูลและสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ ด้วย

จันทนา สุขุমানันท์ (2548) กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพ คือ นักบริหารที่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะของผู้นำ (แมกไม้มบริหาร UBC) ผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องวางแนวความคิดด้านการบริหารภายในองค์กร รวมทั้งการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งได้แก่

1. มีการสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร (Organizational alliance) หมายความว่า ผู้บริหารต้องยึดหลักของการสร้างความเชื่อมโยง โดยการถ่ายทอดข่าวสารให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้ร่วมรับรู้ข้อมูลที่เป็นขององค์กร การจัดการกับระบบการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนี้เพื่อประโยชน์ในด้านการมองภาพขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตอบคำถามให้แก่ผู้อื่นได้ นอกจากนี้ การสื่อสารที่ดียังมีผลทางด้านจิตวิทยา เพราะสามารถปลุกกระดมให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน การให้ข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนกับการทำการตลาดภายในองค์กรนั้นๆ ทำให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจกับแนวการบริหารงานขององค์กรนั้น (Organizational design)

2. มีการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading organization through transformational change) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่เข้าใจถึงความต้องการขององค์กรเพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น ต้องการอะไร? จะเริ่มต้นตรงไหน? ด้วยกระบวนการอย่างไร? เพื่อให้ได้ความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้ ยังต้องใช้หลักยุทธศาสตร์ในการสนทนา (Strategic conversation) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ทีมงาน ที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน

3. ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน (Resources and tools) การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องศึกษาทรัพยากรที่มีอยู่ ที่เป็นเครื่องมือในการ

ดำเนินการขององค์กร ทรัพยากรด้านบุคคล และด้านเครื่องมือ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าองค์กรมีศักยภาพในการสร้างจุดเด่นในเรื่องใด

4. ศึกษาศมรรถนะขององค์กร (Organizational competencies) ว่ามีความสามารถหรือมีคุณภาพที่จะนำมาใช้งานได้ดีเพียงใด องค์กรยังขาดในเรื่องใด? ควรเสริมส่วนใดที่เป็นจุดด้อยขององค์กร เช่น ต้องจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม หรือต้องให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ต้องให้มีการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าประเมิน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

5. สร้างแรงจูงใจ (Employee motivation performance) เป็นการสร้างความรู้สึกสนุกกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รักองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ใช่มาทำงานเพื่อเงิน คนที่ทำงานเพื่อองค์กรอย่างแท้จริงจะพยายามพัฒนาตนเอง ผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือ รู้ว่าต้องการอะไร และจะอย่างไรจึงจะสัมฤทธิ์ผล สื่อสารให้ทุกคนรู้ ประเมินสภาพแวดล้อม รู้ศักยภาพขององค์กร กระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนด้วยการจูงใจ

คุณสมบัติที่จำเป็นของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ คุณสมบัติโดยทั่วไป มีอยู่ 10 ประการ (จำลอง นักพ่อน. 2543) ได้แก่

1. มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความขยันหมั่นเพียร
3. มีความอดทน/อุทิศตน
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์/กระตือรือร้นในการทำงาน
7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
8. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
9. มีความตรงต่อเวลา/การบริหารเวลา
10. มีบุคลิกภาพที่ดี

ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544: 18) มีดังนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง

2. จะต้องวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social maturity & achievement breadth) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัว อย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแก้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ

3. จะต้องมีความมุ่งมั่นภายใน (Inner motivation & achievement drive) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นภายในสูง และจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น ให้สำเร็จอยู่เรื่อยๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จ ก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป

4. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้น เขาชอบรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง

ภาระหน้าที่ของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำ หมายถึง สิ่งที่ผู้นำจะต้องกระทำปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายจากบุคคล กลุ่มบุคคล หรือสมาชิก ให้ดำเนินการในช่วงเวลานั้นๆ โดยอาจจะมีกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน และข้อบังคับต่างๆ เป็นสิ่งกำหนดให้ปฏิบัติตาม ถ้าไม่ปฏิบัติตามอาจจะส่งผลกระทบต่อตัวเอง บุคคลอื่น หรือองค์กรก็อาจจะเป็นได้ ซึ่ง สมยศ นาวิกาน (2539: 145-146) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. การชี้ขาด เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น จะต้องเป็นผู้ชี้ขาด
2. การเสนอแนะ หาโอกาสเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยหลีกเลี่ยงการใช้คำสั่ง เพื่อรักษาการมีส่วนร่วมเอาไว้
3. การให้เป้าหมาย เป้าหมายขององค์กรไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่จะถูกกำหนดโดยที่ผู้นำกับเพื่อนสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น
4. การกระตุ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และขณะเดียวกันก็สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย
5. การให้ความมั่นคงด้านการรักษาเจตคติในทางที่ดี และมองโลกในแง่ดีไว้เมื่อเผชิญกับปัญหา
6. การเป็นตัวแทน ผู้นำจะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มในองค์กร การประพฤติปฏิบัติตัวจะต้องระมัดระวัง เพราะจะมีผลกระทบต่อถึงกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น
7. การดลใจ ผู้นำจะต้องให้ทุกคนภายในองค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน และให้บริสุทธิ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540: 39-40) กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่
 - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
 - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
 - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่

2.1 บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทาง การวางตน และสุขภาพ

2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วยอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยันกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย

2.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้างบริการ ช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ

3.2 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน

3.3 การมีส่วนร่วม

3.4 ความสามารถในการจูงใจคน

3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ

3.6 ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน

3.7 การปฏิบัติหน้าที่การงานเคยประสบความสำเร็จมาก่อน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540: 1-35) ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ซึ่งหมายรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา และเกณฑ์ดังกล่าว มีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะ โดยเกณฑ์แต่ละข้อได้กำหนดลักษณะพฤติกรรม การแสดงออกที่นำไปสู่ผลสำเร็จเป็นระดับคุณภาพ 3 ระดับ เพื่อผู้บริหารการศึกษาได้นำมาประเมินตนเองได้ ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาโดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียนและชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียนและชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น

อยู่เสมอ

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของ

แต่ละคน

4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม

5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 เลือกลือ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลายและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

ระดับ 3 คิดค้นผลผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาโดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลภาวะ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ร่วมปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติและปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบ ประเมินระหว่างการทำงานด้วยตนเอง และปรับปรุงได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลได้จริง อย่างภาคภูมิใจ

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชม ภูมิใจ นาเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่างๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการปรับใช้ในสภาวะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีเลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย

9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรอื่นๆ และชุมชนตามที่ได้รับมอบหมาย ได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของรายงาน

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถและความถนัด

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาได้เป็นระบบ

10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้อย่างเป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงานและชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร

12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลงและปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ธีระ รุญเจริญ (2546: 22-24) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน (ผู้นำตามธรรมชาติ) ได้แก่ ความถนัดในการเป็นผู้นำลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์
2. การศึกษา ต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป
3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ได้แก่ น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็ง แต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
4. คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม
5. ความสามารถหรือความชำนาญการในด้านการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มทีมประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540: 215-217) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี สิ่ง ผู้นำพึงควรปฏิบัติ และผู้นำที่ไม่ดี ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ถ้าจะกล่าวว่าการทำงานจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล 2 ระดับ คือ ผู้นำ หรือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น และอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตาม หรือลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง 2 ระดับ นี้ จะปฏิบัติงานร่วมกันจะร่วมทำงานกันให้บรรลุเป้าหมาย

ที่กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนหาคนมาทำงาน แบ่งงาน มอบหมาย ตัดสินใจสั่งการ ควบคุมดูแล กำกับงาน ตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนมอบรางวัล สอน ชมเชยให้ รางวัล ลงโทษ ผู้นำจะรับแต่ชอบอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องรับผิดชอบด้วย (ถ้ามี) จะคอยแต่ชี้แจงอย่างเดียวไม่ได้ บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองบ้าง จึงจะเรียกว่ามือถึงผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเชื่อถือ ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย
2. มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ แต่มีระเบียบวินัย
3. ชี้แนะน่าเชื่อถือ สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้น จ้าจี้จ้ำไซ แต่ไม่จุกจิก จู้จี้ ติเพื่อก่อ สรุปลงแล้วก็ คือ เป็นผู้สอนเก่ง ถ่ายทอดวิธีทำงานเก่งนั่นเอง
4. ไม่แล้งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เห็นคุณค่าของคน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ในแง่สวยสดงดงาม ควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้ดี
6. มีเหตุผลสูงใจ พุดเก่ง มีวาทศิลป์ดี ไม่ถืออำนาจบาตใหญ่ ไม่สั่งการใดๆ โดยพลการ มักจะประชุมปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
7. ไม่พยายามโกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจคนอื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
8. ไม่โทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นมีความรับผิดชอบสูง เวลาเกิดปัญหาขึ้นจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ไม่เป็นคนสร้างปัญหา ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว
9. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย

ที่กล่าวมาทั้ง 9 ประการ นี้ ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำที่ดีหรือหัวหน้าที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดีหรือ แม้แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องประพฤติปฏิบัติ

สิ่งที่ผู้นำพึงควรปฏิบัติ

S Shouldres own responsibilitation ไม่ปัดสวะ รับผิดชอบงานในหน้าที่ทั้งของตนเองและ ลูกน้อง
U Understands his men ให้ความสนใจและมีความเข้าใจลูกน้อง

P Progresses เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่องไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เต็มอะไรไม่ได้อีกเลย

E Enforces all regulations เป็นตัวอย่างที่ดี

R Respects his men ยอมรับและเห็นความสำคัญของลูกน้องว่าเป็นทรัพยากรมีคุณค่า

V Visualizes problems รู้จักป้องกันปัญหา ไม่มองข้ามทั้งเรื่องงาน ไม่ปล่อยให้เรื่องเล็กเป็น
เรื่องใหญ่

I Inspires confidence เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่นยอมรับความศรัทธา

S Sells ideas สร้างความร่วมมือ สามารถจูงใจลูกน้องได้ ขยายความคิด I Instructs clearly สอนงานเป็น
สั่งงานชัดเจน

O Originates มีความคิดริเริ่ม กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องได้มีโอกาสริเริ่ม
สร้างสรรค์ด้วย

N Notice performance ให้การยกย่องชมเชย หัวหน้าไม่ควรหวังคำชมเชยลูกน้อง ควร
ส่งเสริมและให้กำลังใจกันอยู่เสมอ

สิ่งที่ผู้นำพึงควรปฏิบัติผู้นำที่ไม่ดี ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานที่ไม่ดีนั้น ผู้ใต้-
บังคับบัญชามักไม่กล้าบอกตรงๆ ซึ่งๆ หน้า แต่จะนินทาลับหลัง ซึ่งทำให้ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาหลายคน
เสียผู้เสียคนไป เพราะเวลาอยู่ต่อหน้าจะยกย่องชมเชย ประจบสอพลอ ถ้าผู้นำคนใดหลงคารม ป้อยอและ
สอพลอแล้วจะเสียคนเอาง่ายๆ

ผู้นำที่ไม่ดี มีลักษณะดังนี้

1. เป็นคนศักดิ์นา หมายถึง เป็นคนเจ้าระเบียบ เจ้ายศ เจ้าอย่าง มีพิธีรีตองมากจนน่าเบื่อ
น่ารำคาญ จะไปไหนมาไหนมีลูกน้องห้อมล้อม ล้อมหน้าล้อมหลัง เป็นการเสริมสร้างบารมีของตนเอง
2. เป็นไดโนเสาร์เต่าล้านปี หมายถึง เป็นผู้มีความคิดล้าสมัย ดูแล้วน่าเวทนา สงสาร
มากกว่าน่าหนักใจ
3. เป็นคนไม่มีเหตุผล คือ ถือความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ว่าถูกต้องเหมาะสม ไม่ฟังความ
คิดเห็นของคนอื่น เข้าทำนองว่านโยบายย่อมอยู่เหนือเหตุผล
4. เป็นคนจู้จี้จุกจิก คือ เป็นคนชอบบ่น ชอบตำหนิต่อหน้าและลับหลังอย่างไรเหตุผล
อะไรผิดอะไรถูก ขอให้ได้บ่นไว้ก่อนเป็นดี
5. เป็นคนไม่แน่นอน คือ โลเล เปลี่ยนใจง่าย วันนี้เอาอย่างหนึ่ง พรุ่งนี้เป็นอีกอย่างหนึ่ง
เป็นไม้หลักปักเลน
6. เป็นคนมองโลกในแง่ร้าย คือ ไม้ไว้ใจใครทั้งนั้น ไม่เชื่อฝีมือใคร หวงงานหวงอำนาจ
ทำงานคนเดียว เข้าทำนองว่าข้ามาคนเดียว
7. เป็นคนผูกใจพยาบาท คือ ไม่ยอมแพ้ใคร ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้แย้งหรือทำอะไรให้
ไม่พอใจ จะหาทางแก้ล้าง ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม

8. เป็นคนเอาแต่สิ่งของตัวเอง คือ ชอบของกำนัล ชอบรับสินบาทคาดสินบน ใครให้เข้าให้ของ จะบริการและดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือเป็นพิเศษ

9. ไม่มีใครเก่งเกิน คือ เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่หลงตัวเอง คือ ว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น วิเศษกว่าคนอื่น

ถ้าผู้นำคนใดมีลักษณะทั้ง 9 ประการที่กล่าวมานี้ อนาคตของท่านจะมีดีมน ลูกน้องของท่านที่ล้อมหน้าล้อมหลัง ในขณะนี้เชื่อถือไม่ได้แม้แต่คนเดียว

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย แอช และเพอร์ซอลล์ (Ash; & Persall. 1999: 2) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ มากมายบทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้เจาะเฉพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Creative Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ” (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์ และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (The Creative Leadership) นี้จำเป็นต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรจะเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวม วิเคราะห์ และแปลความข้อมูล (Collecting, analyzing, & interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครู การตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ซึ่งภารกิจดังกล่าวนี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

อาเรลลานโน, บอลฟาไรน์ และมาร์ติน (Arellano; Bolfarine; & Martin. 2002) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspire) อย่างมีเอกลักษณ์เพื่อ

ช่วยให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อน (complex) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกันในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ

แดนเนอร์ (Danner) เป็นอาจารย์สอนที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) ได้ทำการศึกษาและวิจัยในหัวข้อ Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) และความไว้วางใจ (trust) ในวิธีการและกระบวนการในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง (Danner. 2008)

บาสาดอร์ (Basadur) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ด้านนวัตกรรม และจิตวิทยาองค์กร แห่ง McMaster University ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Leading Other to Think Innovatively together: Creative Leadership” สรุปแนวคิดและสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่น (leading people) ผ่านกระบวนการ (process) หรือวิธีการ (method) ร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด ถี่ถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ๆ (new solutions) เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วว่า รู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ในระดับใด ในด้านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่นๆ ในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นตอน การรู้จักกระบวนการเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้มีต้นแบบในการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความสมบูรณ์แบบยิ่งยวดได้ (Basadur. 2008)

คอสเต (Coste) ศาสตราจารย์ ดร.คอสเต ศาสตราจารย์เกียรติคุณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย และผู้อำนวยการ Research of the American Creativity Association ได้เสนอแนวคิดและมิติของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership & women” ซึ่งประกอบไปด้วย ความท้าทายและการมีส่วนร่วม (challenge and participle) ความมีอิสระ (freedom) ความไว้วางใจ/การเปิดเผย (trust/openness) การให้เวลาสำหรับการคิด (idea time) ความสนุกสนาน/อารมณ์ขัน (playfulness/humor) การลดความขัดแย้ง (conflict) การส่งเสริมความคิดเห็น (idea support) การโต้แย้ง (debate) และการกล้าเสี่ยง (risk taking) (Coste. 2009)

สตอลล์ (Stoll) ศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยลอนดอน (University of London) และเป็นผู้อำนวยการ Centre for Educational Leadership และ Temperley (2009) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership: A Challenge of Our Times” ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน ต่อโอกาสต่างๆ ประเด็นต่างๆ อย่างท้าทาย (challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

การมองการคิด และการกระทำสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง (Stoll. 2009)

แฮร์ริส (Harris) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปแนวคิดสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership Developing future leaders” ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (connecting) กับบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน และกับบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (different) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากการคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ แต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิมๆ และเผชิญกับความเชื่อมั่นกับแนวทางวิธีการใหม่ๆ ที่จะสร้างขึ้นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (servant leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานงานบุคคล (connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่างๆ ของบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น “เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น” (leadership without ego) โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางด้านวิธีการใหม่ๆ ขององค์กร และความท้าทาย (challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (status quo) (Harris. 2009)

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก และการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกที่หลากหลายมิติจากผู้นำ

ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์ (2554) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่นประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

สรุปภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ว่า เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (imagination) และการนำบุคคลอื่นๆ (leading people) ด้วยแนวทางใหม่ๆ (new solutions) หรือวิธีการใหม่ๆ (new method) อย่างท้าทาย (challenging) และยืดหยุ่น (flexibility) ที่สำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อม (environment) เพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้มีความสร้างสรรค์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Kelley

เคลลี (Kelly) เป็นนักวิชาการพิเศษใน Harvard Business School และเป็นทีปปรึกษาด้านการบริหารจัดการอาวุโสให้กับ Stanford Research Institute ได้กล่าวถึงความสร้างสรรค์ไว้ว่าเกี่ยวกับการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความท้าทาย (challenge) เป็นการท้าทายในสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ และ 2) จินตนาการ (imagination) เป็นการละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ (Kelly. 1998)

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Chernin

เชอร์นิน (Chernin) ผู้อำนวยการ FOX ใน Los Angeles และทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership: Strength of Ideas the Power of the Imagination” ไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) แรงบันดาลใจ (inspire) 2) วิสัยทัศน์ และ 3) จินตนาการ (imagination) (Chernin. 2001)

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Bennis

เบนนิส (Bennis) เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันภาวะผู้นำ เป็นทีปปรึกษาประธานาธิบดีสหรัฐฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำงาน ณ University of Southern California และ Harvard University ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership” จาก [ABI] Chulalongkorn University (Distributor) ไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบ โครงสร้าง กระบวนการ การควบคุมซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมุ่งความสำเร็จ (success) และ 4) ความยืดหยุ่น (flexibility) (Bennis. 2002)

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Couto and Eken

คูโท และเอเคน (Couto; & Eken. 2002) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ “To give their Gifts: Health, community, and democracy” ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) จินตนาการ (imagination) 3) การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล (reflective practice) และ 4) การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (critical thinking)

5. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Sousa

ซัวซ่า (Sousa. 2003) ได้สรุปไว้ในหนังสือ "The Leadership Brain" สรุปสาระสำคัญของคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แนวคิดเกี่ยวกับ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) สติปัญญา (intelligence) 2) ความยืดหยุ่น (flexibility) 3) แรงจูงใจ (motivation) และ 4) การแก้ปัญหา (problem solving)

6. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Guntern

กันเทิร์น (Guntern) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ทำงานเป็นที่ปรึกษาพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประธานของ International Creando Symposium on Creative Leadership ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความหัวข้อ "The Challenge of Creative Leadership" สรุปสาระสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะอยู่ในบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) แรงบันดาลใจ (inspiring) 2) วิสัยทัศน์ (vision) 3) ความน่าเชื่อถือ (credibility) และ 4) สติปัญญา (intelligent) (Guntern. 2004)

7. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Parker and Bernard

พาร์คเกอร์ และเบกนอด (Parker; & Begnaud. 2004) ได้สรุปทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า "Developing Creative Leadership" ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) ความยืดหยุ่น (flexibility) และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving ability)

8. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Palus and Horth

พาลัส และฮอร์ธ (Palus; & Horth. 2005) ได้กล่าวถึงมิติและสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในหัวข้อ Leading Creatively: The Art of Making Sense ใน Ivey Business Journal ไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจ (paying attention) 2) บุคลิกภาพ (personalizing) 3) จินตนาการ (imagine) 4) ความมุ่งมั่น มุ่งเท (serious play) 5) การให้ความร่วมมือ (collaborative inquiry) และ 6) การสร้างจิตสำนึก (crafting)

9. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Casse and Claudel

แคสเซ่ และคลอเดล (Casse; & Claudel. 2007) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหนังสือ Philosophy for Creative Leadership ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (imagination) และ 2) ความยืดหยุ่น (flexibility)

10. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Danner

แดนเนอร์ (Danner. 2008) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อที่ชื่อว่า Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง

และเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ คือ Ohio University ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ คือ 1) ความยืดหยุ่น (flexibility) และ 2) ความไว้วางใจ (trust)

11. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Stoll and Temperley

สตอลล์ และเท็มเพอร์เลย์ (Stoll; & Temperley. 2009b) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership: a Challenge of Our Times” ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (imagination) และ 2) การคิดแบบไตร่ตรอง (thought pattern)

12. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Harris

แฮร์ริส (Harris. 2009) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ณ University of Warwick ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความ ในหัวข้อ “Creative Leadership: developing future leaders” ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) ความยืดหยุ่น (flexibility) และ 2) ความท้าทาย (challenging)

13. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Delich

เดลิช (Delich. 2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในเว็บไซต์ <http://www.wisegeek.com/what-is-creative-leadership.htm> ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย 1) จินตนาการ (imagination) และ 2) การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (inventive)

14. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Ubben, Hughes & Norris

อับเบน, ฮิวส์ และนอร์ริส (Ubben; Hughes; & Norris. 2010) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ The Principal: Creative Leadership for Excellence in School ระบุว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ (vision) 2) วัฒนธรรมเชิงบวก (positive culture) 3) การบริหารจัดการ (managing) และ 4) ปฏิสัมพันธ์ (interacting)

15. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ Katz

แคทซ์ และริชาร์ด (Katz; & Richard. 2003) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ Managing Creativity and Innovation ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) ความชำนาญ (expertise) 2) ความยืดหยุ่น (flexibility) 3) จินตนาการ (imagination) และ 4) แรงจูงใจ (motivation)

16. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะ Ash; & Persall

แอส และเพอร์ซอลล์ (Ash; & Persall. 1999: 2) ได้เสนอหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership Principles) หลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามทฤษฎีภาวะ

ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) 10 ประการ ได้แก่

16.1 การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top-down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)

16.2 ควรมีมุมมองครุว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำโดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

16.3 ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกันผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติที่ว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ

16.4 ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ของครู

16.5 ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำแต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added activities) ขึ้น

16.6 ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer-focused) และยึดหลักการให้บริการทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

16.7 ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

16.8 ความเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักการนิเทศภายในแบบแวงเวียน (Managing by Wandering Around: MBWA) ไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งโรงเรียน และชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพและไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อสร้างแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ แก่บุคคลขององค์กร

16.9 ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

16.10 ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสถานะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) ของโรงเรียน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 79) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ พบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในสถานะแวดล้อมเช่นนี้ในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True learning organization) เป็นที่ต้องสร้างความท้าทายให้กับผู้เรียนผู้บริหารในฐานะผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและการนำเปลี่ยนแปลงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งโรงเรียนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่สร้างควมมีประสิทธิภาพโดยการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในอนาคต และเป็นที่ยังปรารถนาของสังคม

สรุป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจ (motivation) หรือนำ (lead) บุคคลอื่นๆ อย่างมีจินตนาการ (imagination) มีความยืดหยุ่น (flexibility) และมีวิสัยทัศน์ (vision) ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ อย่างท้าทายและสร้างสรรค์

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผู้วิจัยเห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้น ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดี นำมาซึ่งความสุขความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้น การสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้

สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเองหรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ตลอดเวลาที่ผ่านมาได้มีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือ ในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900-1950) นักวิจัยได้ใช้วิธีแยกแยะเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่าไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงเปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาของการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ มีความพยายามที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective Leaders) การศึกษาดังกล่าว คือ พยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency Model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (Situational Variables) และความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970-ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยได้หันกลับมาเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบดังกล่าว คือ นำมาสู่อธิบายว่าผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญ และเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์กร

ดังที่ สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974: 57) ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) จากที่กล่าวมาหากศึกษาเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแค่อุบัติคุณลักษณะต่างๆ ผสมอยู่ในตนเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษาซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่าไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนที่เป็ผู้นำ (Leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-leaders) ได้ชัดเจนจากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าว คือ มาแล้วต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์” (Situation) ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำซึ่งนำมาสู่แนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์” (Situational Leadership) ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าบริบทมีคุณสมบัติเช่นไร ที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำแต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดยมีผลงานวิจัยที่เชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower)

ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้นๆ นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้ผู้นำ

ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 1987: 43) ได้กล่าวคือถึงคุณสมบัติ 4 ประการที่ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าว คือพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผลการศึกษาภาวะผู้นำอีกแนวคิดหนึ่งที่เน้นเรื่องพฤติกรรม (Behavior) โดยค้นหาว่าแบบพฤติกรรมของผู้ผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลได้ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกได้ถูกจัดแบ่งออกเป็น 2 มิติใหญ่ๆ ได้แก่ มิติด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นภารกิจขององค์กร กับมิติด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทั้งนี้นักวิชาการบางคน เช่น เรดดิน (Reddin. 1970)

ส่วน สโตกคิลล์ (Stogdill. 1974: 68) เรียกพฤติกรรมมุ่งระบบ (System) กับพฤติกรรมมุ่งบุคคล (Person Orientation) ตามลำดับ จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ดังกล่าวคือมาก่อนหน้าแล้วที่มีสมมุติฐานความเชื่อที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบหรือสไตล์ของผู้นำที่แตกต่างกัน แนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไปจากเดิม ที่เคยเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำของผู้ผู้นำเพียงคนเดียวเฉพาะตัว (Personal Leadership) ไปเป็นแนวคิดใหม่ว่าเป็นภาวะผู้นำขององค์กร (Organizational Leadership) แนวคิดการมองภาวะผู้นำขององค์กรโดยรวม ดังกล่าว คือ ทำให้เกิดแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) มุมมองภาวะผู้นำช่วงก่อนทศวรรษ 1980 มุ่งเน้นการเป็นผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผล ช่วงต่อมาได้มีการตรวจสอบบททวนใหม่ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) อะไรบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ชัดเจนถึงความสามารถของการเป็นผู้ผู้นำทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงผลกระทบจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการทำให้เป็นผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผลและต่อบทบาทของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อมาได้มีการศึกษาเพื่อแยกแยะระหว่างการเป็นผู้ผู้นำ (Leaders) กับการเป็นผู้บริหาร (Managers) โดยมีการพูดถึงคุณลักษณะใหม่ๆ ของผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) ว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้ผู้นำอย่างไร นอกจากนี้มีวิสัยทัศน์แล้วยังกล่าวคือ ถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่เอื้ออำนวย (Facilitate) ให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ขององค์กรด้วย แนวคิดมุมมองภาวะผู้นำในลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ขึ้น ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory) นอกจากนี้ เบิร์นส (Burns. 1978: 7) ได้เสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational

Leadership) จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมี หรือความมีเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย

จากที่กล่าวคือมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่าแนวคิดแรกๆ ที่ศึกษา คือ ที่แนวคิดที่เน้นคุณลักษณะผู้นำ (Leader Traits) แล้วก็มาถึงพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behaviors) จนถึงผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational Leaders) ล่าสุดก็มีการพูดถึงผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Transformational or Visionary Leaders) แต่ปัจจุบันความสนใจในเรื่องของผู้นำกำลังเคลื่อนตัวไปอีกกระแสหนึ่งแล้ว เป็นกระแสที่จะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกหลังยุคโลกาภิวัตน์ที่ผู้นำรุ่นใหม่ต้องรู้จักคิดวิเคราะห์ และเมื่อวิเคราะห์แล้วก็ต้องคิดสิ่งใหม่ๆ ด้วย และในท้ายที่สุดก็จะออกมาเป็นการคิดที่สร้างสรรค์

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดและทฤษฎีของ ยุคัล (Yukl. 2006: 2); คอทเตอร์ (Kotter. 1978: 212); แอช และเพอร์ซอลล์ (Ash; & Persall. 1999: 2); ดูบริน (DuBrin. 2007: 261); โรเจอร์ส (Rogers. 1969); เฮาส์ (House. 1981: 24-25); การพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของ คีฟวส์ (Keeves. 1997: 561-565) และแนวทางการประเมินรูปแบบจากแนวคิดของ มาดาส, สครีเวน และสตัฟเฟิลบีม (Maduas; Scriven; & Stufflebeam. 1983: 399-402) จากการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับเอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความประสงค์จะศึกษาเฉพาะในประเด็นที่สนใจ ประกอบด้วย 1) ด้านความเป็นผู้นำสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ด้านความเป็นผู้นำของผู้นำ 3) ด้านความเป็นผู้นำ

การเรียนรู้แบบทีม 4) ด้านความเป็นผู้นำบริหารความเสี่ยง 5) ด้านความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ นำเสนอ ดังนี้

ความเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ความคิดสร้างสรรค์ บางครั้งจะกล่าวว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เป็นความคิดริเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร และความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

ดูบริน (DuBrin. 2007: 501) กระบวนการพัฒนาความคิด (Idea) แนวความคิด (Concept) การบริหารวิธีใหม่ๆ (New management) หรือการค้นพบทัศนะใหม่ๆ โดยผู้คิดสร้างสรรค์จะมีขั้นตอนในการกำหนดความคิด คือ การเตรียมการ (Preparation) การใช้ความคิด (Incubation) การหยั่งลึก (Insight) และการพิสูจน์ว่าเป็นจริง (Verification) ส่วนความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นการเรียนรู้ของผู้มีความคิดสร้างสรรค์เองโดยอาศัยความสามารถของตนเองเรียนรู้สิ่งที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และใช้ความรู้ที่มีอยู่มาจัดระเบียบความรู้ใหม่จะเห็นว่าขั้นตอนในกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การตระหนักถึงโอกาสและปัญหา (Opportunity or Problem recognition)

2. การมี

ขั้นที่ 1 (Step 1) การตระหนักถึงโอกาสและปัญหา (Opportunity or Problem recognition)

ขั้นที่ 2 (Step 2) การมีจิตใจจดจ่อกับปัญหา (Immersion)

ขั้นที่ 3 (Step 3) การใช้ความคิด (Incubation)

ขั้นที่ 4 (Step 4) การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight)

ขั้นที่ 5 (Step 5) การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้และนำไปใช้ได้จริง (Verification and application) จิตใจจดจ่อกับปัญหา (Immersion)

3. การใช้ความคิด (Incubation)

4. การเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight)

5. การพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้และนำไปใช้ได้จริง (Verification and application)

คุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551: 215-216) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Characteristics of creative leaders) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำต้องอาศัยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual abilities)
3. บุคลิกภาพ (Personality)
4. มีความรักในงานและมีประสบการณ์ในงาน (Passion for the task and flow)

ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์

1. ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ

2. ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะของบุคคล (Creative Person)

3. เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรหรือประกอบด้วยลักษณะอย่างใดบ้างได้มีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น

โรเจอร์ส (Rogers. 1969) กล่าวว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง โดยไม่หวังการประเมินผลหรือการยกย่องจากบุคคลอื่นและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆ

อนาสตาซี (Anastasi. 1958: 18) กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้สึกไวต่อปัญหา มองเห็นการณ์ไกล มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม และมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลผลิต (Creative Product) เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลผลิตจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

นิวเวลล์, ชอว์ และซิมสัน (Newell; Shaw; & Simson. 1963: 19) กล่าวถึงหลักการพิจารณาว่าผลผลิตใดที่จัดเป็นผลผลิตจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่าจะต้องเป็นผลผลิตที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยมมีการคิดดัดแปลงหรือยกเลิกผลผลิตหรือความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อนและเป็นผลผลิตที่เกิดจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคง เป็นระยะยาวหรือความพยายามอย่างสูง

สรุปได้ว่า การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ ไม่ซ้ำแบบใครโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ๆ ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

ความเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม

ความเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning)

การเรียนรู้แบบทีม เป็นการพัฒนาศักยภาพให้บุคคลหนึ่งคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถที่จะสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบเข้าใจบทบาท ยอมรับ มีการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม การสร้างความผูกพัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 177)

ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การทำงานที่ชาญฉลาดของผู้นำในการบริหารงานยุคใหม่ คือ การมุ่งการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนั้น การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมุ่งตอบสนองความพึงพอใจสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551: 177)

ความหมายของทีม

ความหมายของทีมนั้นได้มีผู้ที่ได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

ทีม ประกอบด้วย คน 2 คน หรือมากกว่า ผู้ซึ่งร่วมมือกันในการทำกิจกรรมเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในภารกิจที่มีร่วมกัน ไม่ใช่แค่คนที่ต้องการร่วมมือเพราะจะทำให้เป็นสิ่งที่ดี การร่วมมือจึงจำเป็นต้องประสบความสำเร็จในงานเพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงการรวมตัวเป็นทีมตั้งแต่แรก ถ้าคน 2 คนสามารถมีผลงานที่ดีในงานแต่ปราศจากความร่วมมือพวกเขาก็ไม่เรียกว่าทีม ถ้าแค่เพียงบางส่วนของงานนั้นที่จำเป็นต้องร่วมมือหรือพึ่งพาอาศัยกัน พวกเขาก็คือทีมสำหรับงานเพียงอย่างเดียวที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยหรือร่วมมือกัน การที่จะเป็นทีมสมาชิกจะต้องทำงานโดยมีทิศทางไปสู่งานหรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Shonk. 1982: 2)

ทีม คือ กลุ่มคนผู้ซึ่งมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันด้วยความเคารพนับถือในเรื่องข้อมูลข่าวสารทรัพยากร และทักษะ และผู้ซึ่งเสาะหาที่จะรวมความพยายามของพวกเขาไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Thompson. 2004: 4)

ดูบริน (DuBrin. 2007: 261) ได้ให้ความหมายคำว่าทีมและทีมงานไว้ว่า ทีม (Team) หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีทักษะต่างๆ กัน มาทำงานร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนทีมงาน (Team-work) หมายถึง ความเข้าใจและความมุ่งมั่นของลูกทีมที่มีให้กับทีม โดยร่วมกันรับผิดชอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545: 65) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่องโดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท

หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นและนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

ทีม หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ (วารภรณ์ ตรีภูมิตถะ. 2549: 2)

ทีม หมายถึง การมีจุดหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยังหมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย (ลูกซ์ และโพลเซอร์. 2549: 18)

ทีม คือ หน่วยของคนตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่ากับทักษะซึ่งทำให้สมบูรณ์ ผู้ซึ่งยึดมั่นในจุดประสงค์ร่วมกันและกลุ่มเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและมีความคาดหวังร่วมกันสำหรับที่ซึ่งยึดถือความรับผิดชอบด้วยตัวของพวกเขาเอง (Lussier; & Achua. 2007: 250)

ทีม คือ หน่วยของคนตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่าที่มีปฏิสัมพันธ์กันและทำงานไปพร้อมกันจนสำเร็จและมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน (Daft. 2011: 260)

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ทีม คือ หน่วยของคนตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่าที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ร่วมมือกัน พึ่งพาอาศัยกัน มีความคาดหวังร่วมกัน และทำงานไปพร้อมกันจนสำเร็จตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่มีร่วมกัน

ความสำคัญของการสร้างทีม

องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมด้วยเหตุผลมากมาย ตัวอย่างเช่น งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญหลายฝ่าย งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ จากหลายฝ่ายและหน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่ามีสิ่งที่มีคุณค่ามหาศาล และสิ่งก่อสร้างต่างๆ มากมายในโลกนี้ ซึ่งมนุษย์จะไม่สามารถได้มาด้วยการทำงานคนเดียว แต่จะได้มาต่อเมื่อร่วมกันทำงานเป็นทีม คนส่วนใหญ่ รวมทั้งองค์กรเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญและเห็นความจำเป็นในการทำงานเป็นทีมแต่คำถามที่มักตามมาเสมอ คือ ทำอย่างไรเราจึงสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ ในเมื่อธรรมชาติของมนุษย์ คือ มีความแตกต่างกัน และเมื่อมนุษย์มาอยู่ร่วมกันก็มักจะมีปัญหา มีความขัดแย้ง อย่างก็ตามดูเหมือนว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับมนุษย์แล้วไม่สามารถเกิดขึ้นได้เองทันทีทันใด มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่มีอิทธิพลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งคนที่ป็นผู้นำทั้งสมาชิกในทีม และองค์ประกอบอื่นๆ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 145-146)

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว เมื่อทีมทำงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิผลสูงเป็นอย่างมาก พลังในการทำงานร่วมกันซึ่งเกิดจากการรวมเอาทักษะที่มีความแตกต่างกันและหลากหลาย ประสบการณ์ และแรงจูงใจของสมาชิกในทีม ทำให้ทีมสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และตลาดที่นับวันยิ่งมีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทีมที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้นกว่ากลุ่มคนที่มีทักษะและความสามารถสูงแต่ต่างคนต่างทำงาน และแน่นอนว่าหลายๆ คนมีความสุขและมีแรงจูงใจที่ได้ทำงานเป็นทีมซึ่งนั่นเป็นผลทำให้พวกเขามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Performance) ดังนั้น ประโยชน์ต่างๆ จากการจัดตั้งทีมจึงรวมไปถึง มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วยฐานความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง มีความรับผิดชอบต่องานและทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการมอบหมายงาน (กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยให้สมาชิกในทีมมีแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น (ดอนเนลลอน. 2551: 21-22)

ชนิดของทีม

ทีมสามารถทำอะไรได้หลายๆ สิ่ง รวมทั้งสร้างผลิตภัณฑ์ จัดหาบริการ การต่อรองโครงการที่มีการร่วมมือกัน ให้คำปรึกษาอย่างเต็มที่ และการตัดสินใจ ในส่วนนี้จะอธิบายชนิดของทีมได้ 4 ชนิดที่มักพบในองค์กร ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ทีมบริหารตนเอง (Self-Managing Teams) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) และทีมเสมือน (Virtual Teams) (Robbins; & Judge. 2008: 142) ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) หากมองย้อนหลังไป 20 กว่าปีที่ผ่านมามีทีมเพิ่งเริ่มเติบโตและได้รับความนิยมและทีมส่วนใหญ่จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ประกอบไปด้วยบุคลากร 5-12 คน จากหน่วยงานเดียวกันซึ่งประชุมกันในแต่ละสัปดาห์เพื่ออภิปรายหาหนทางการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสิ่งแวดล้อมในงาน เราเรียกว่า ทีมแก้ปัญหา ในทีมแก้ปัญหา สมาชิกในทีมร่วมกันแบ่งปันความคิดหรือข้อเสนอแนะด้วยความเต็มใจบนเรื่องกระบวนการทำงานและวิธีการที่สามารถปรับปรุงถึงแม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้มีอำนาจมากนักในการทำให้บรรลุผลด้านเดียวของข้อเสนอแนะในการทำงานของพวกเขา

2. ทีมบริหารตนเอง (Self-Managing Teams) ทีมบริหารตนเองเป็นความสัมพันธ์โดยอัตโนมัติในทีมของสมาชิกที่ร่วมแบ่งปันหรือการหมุนความรับผิดชอบในภาวะผู้นำและยึดถือความ

รับผิดชอบร่วมกันสำหรับกลุ่มของเป้าหมายผลการปฏิบัติงานกำหนดโดยผู้ที่มีความสามารถในการจัดการสูง ทีมบริหารตนเองโดยปกติข้ามสายงานในการสร้างสมาชิก และมีความอิสระในการคิดหรือกระทำกว้างขวางในพื้นที่การตัดสินใจ เช่น การบริหารจัดการด้วยตัวพวกเขาเอง การวางแผนและการวางตารางงาน และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในทีมสมาชิกจะตั้งเป้าหมายในงานสำหรับพื้นที่ที่เฉพาะเจาะจงของความรับผิดชอบ ที่ซึ่งสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมของทีมให้ประสบความสำเร็จ มีการรับรู้โดยทั่วไปว่านี่เป็นลักษณะของการสร้างทีมบริหารตนเองมากกว่าการปรับตัวและการทำเชิงรุกในพฤติกรรมพวกเขามากกว่าทีมโดยทั่วไป (Lussier; & Achua. 2007: 267)

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ถูกสร้างจากสมาชิกที่ต่างหน้าที่ต่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน บุคลากรมาจากระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกันในองค์กร ถึงแม้ว่าจะเป็นทีมข้ามสายงาน บางครั้งข้ามในทางแนวตั้งเช่นเดียวกับขอบเขตในทางแนวนอน ทีมข้ามสายงานโดยปกติแล้วเป็นผู้นำทีมที่เฉพาะเจาะจง และประสานงานกันข้ามขอบเขต เพื่อนำโครงการที่มีความสำคัญเป็นพิเศษเช่นเดียวกับการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กรอุตสาหกรรมหรือการพัฒนาหลักสูตรสหวิทยาการในโรงเรียน ในบางครั้งเรียก ทีมโครงการพิเศษ (Daft. 2011: 266)

4. ทีมเสมือน (Virtual Teams) ทีมเสมือนสร้างจากสมาชิกที่กระจายตัวต่างพื้นที่ต่างองค์กรผู้ซึ่งร่วมแบ่งปันจุดประสงค์เดียวกันและเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นพื้นฐานตลอดจนข้อมูลที่ล้ำหน้าและเทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลโดยใช้เทคโนโลยี สมาชิกในทีมจะใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายเสียง (VoiceMail) การประชุมผ่านทางจอวีดีโอ (Videoconferencing) อินเทอร์เน็ต (Internet) และเทคโนโลยี อินทราเน็ต (Intranet Technologies) และจากรูปแบบที่หลากหลายของโปรแกรมการร่วมมือปฏิบัติงานของพวกเขามากกว่าการมาประชุมกันโดยการพบหน้ากัน (Daft. 2011: 278)

การสร้างทีมที่มีประสิทธิผล

องค์ประกอบที่ช่วยสร้างทีมให้มีประสิทธิผลแบ่งเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม การจัดวางองค์ประกอบของทีมงาน การออกแบบงาน และกระบวนการทำงาน อธิบายได้ (Robbins; & Judge. 2008: 145-154) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของทีมอย่างสูง ได้แก่ การมีทรัพยากรและความช่วยเหลือด้านการบริหารจากองค์กรอย่างเพียงพอ สมาชิกในทีมต้องเห็นชอบว่าใครต้องทำอะไร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการแบ่งงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำเองก็ต้องคาดหวังสิ่งที่ดีและแสดงออกอารมณ์ทางด้านบวก จะช่วยให้มีประสิทธิผลในการทำงาน สมาชิกต้องมีความเชื่อในผู้นำและสมาชิกในทีม เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจสมาชิกจะเกิดความเชื่อมั่นว่าทีมจะไม่เอาเปรียบตนและลดความจำเป็นในการติดตามควบคุมพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้

รางวัล การนำการทำงานเป็นทีมมาใช้ต้องคำนึงถึงผลการดำเนินงานของทีม ควรมีการให้ส่วนร่วมในผลกำไรเพื่อกระตุ้นการทำงานร่วมกัน

2. การจัดวางองค์ประกอบของทีมงาน ความสามารถของสมาชิก ผลงานของทีมขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกจะปฏิบัติอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องใช้ทักษะ 3 ประการ คือ 1) ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค 2) ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลิกภาพที่ดี เช่น ซอบเข้าสังคม เป็นมิตร มีสำนึกด้านดี มีความมั่นคงทางอารมณ์และเปิดกว้าง จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จ ควรลดความแตกต่างของคุณสมบัติเหล่านี้ในทีมให้เหลือน้อยที่สุด ด้านการจัดสรรบทบาทผู้บริหารต้องเข้าใจจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนที่สามารถนำมาใช้ให้กับทีมและจะต้องจัดสรรบทบาท มอบหมายงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกด้านความหลากหลาย ทีมที่สมาชิกที่มีความหลากหลายด้านความรู้และทักษะ ทำให้มีความสามารถและข้อมูลที่แตกต่างซึ่งจะช่วยให้ทีมมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ส่วนขนาดของทีมการออกแบบทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกไม่เกิน 10 คน ถ้ามากเกินไปอาจก่อปัญหาการทำงานร่วมกัน แต่ไม่ควรต่ำกว่า 4 คน เพื่อความหลากหลายด้านมุมมองและทักษะเรื่องความยืดหยุ่น การทำให้ทีมมีประสิทธิภาพในการทำงาน ควรคัดเลือกสมาชิกที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และฝึกฝนให้สามารถทำงานของสมาชิกคนอื่นได้ เพื่อที่จะไม่ต้องพึ่งพาสมาชิกคนใดคนหนึ่งมากเกินไป และการคัดเลือกสมาชิกเข้าทีมจะต้องคำนึงถึงความพอใจในการทำงานเป็นกลุ่มประกอบด้วย ไม่ควรคัดเลือกสมาชิกที่ชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นกลุ่ม เพราะอาจจะส่งผลเสียต่อทีมงานได้

3. การออกแบบงาน จะต้องคำนึงถึงความมีอิสระในการทำงาน การได้รับโอกาสที่จะใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย ทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ และทำงานในภารกิจที่มีความสำคัญ และมีผลกระทบต่อผู้อื่น การออกแบบงานที่ดีจะช่วยจูงใจสมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของร่วมกัน

4. กระบวนการทำงาน มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีมในการสร้างผลลัพธ์ทางบวก ดังปัจจัยต่อไปนี้ ได้แก่ วัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกันวิสัยทัศน์จะเป็นแนวทาง แรงกระตุ้น และความผูกพันของทีมเป้าหมายเฉพาะเจาะจง คือ ต้องแปลวัตถุประสงค์ร่วมกันให้เป็นเป้าหมายเฉพาะเจาะจงที่สามารถวัดได้และปฏิบัติได้ เป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะช่วยให้การสื่อสารชัดเจนและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของทีม คือ ทีมต้องมีความเชื่อมั่นว่า จะสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วง เพราะจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น ระดับความขัดแย้ง คือ ถ้าทีมปราศจากความขัดแย้งโดยสิ้นเชิงก็จะส่งผลให้ขาดความกระตือรือร้นและเกิดความเฉื่อยชา ความขัดแย้งเรื่องเนื้องานจะช่วยกระตุ้นให้มีการอภิปราย ส่งเสริมการประเมินปัญหา และร่วมกันหาทางเลือก จนนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า

และการละเลยภาระหน้าที่ คือ บุคคลมีแนวโน้มที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเป็นทีมน้อยกว่าใช้ในการทำงานโดยลำพัง ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้โดยจะต้องให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมนำเข้าใจความรับผิดชอบทั้งของตนเองและส่วนรวมด้วย

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล

คลาร์ค (Clark, 2005) ให้ข้อพิจารณาในด้านพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกทีมไว้ เช่น

1. การแสดงตัว (Identity) ของสมาชิกในทีมที่แสดงตนอย่างชัดเจนว่าเป็นสมาชิกในทีม มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน ซึ่งสมาชิกใช้เป็นแนวทางและทิศทางในการทำงานของทีมงานเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

2. การยึดเกาะระหว่างสมาชิก (Cohesion) เป็นการแสดงออกของทีมงานถึงความผูกพันเชื่อมโยงกันในทีมด้วยจิตและวิญญาณที่บุคคลในทีมรู้สึกได้

3. การกระตุ้นการทำงาน (Facilitate) สมาชิกในทีมจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือที่มีค่าเพื่อกำกับการดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ใช้เป็นเวทีในการสื่อสารเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

4. การสื่อสาร (Communication) เมื่อการทำงานขึ้นอยู่กับพลังอำนาจที่แต่ละคนได้รับการเปิดช่องทางการสื่อสารทำให้ทีมได้ขยายความคิดให้กันและกัน อย่างจริงจัง มีการรับฟังในสิ่งที่สำคัญ ความคิดที่แตกต่างมีคุณค่า และวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีก่อให้เกิดผลดีกับทีมงาน

5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ทีมที่มีความยืดหยุ่นจะทำงานที่ได้รับมอบหมายและรักษาหน้าที่ไว้ได้ตามที่กำหนด มีความรับผิดชอบและมีภาวะผู้นำร่วมกัน ทำให้สมาชิกได้แสดงจุดแข็งของตน

6. ความเป็นเพื่อน (Friendship) ทำให้ขวัญและกำลังใจ (Morale) ของสมาชิกแต่ละคนอยู่ในระดับที่จะสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจในที่ได้เป็นสมาชิกของทีม มีความมุ่งมั่นในงาน เพื่อให้มีผลผลิตในระดับที่ทีมพึงพอใจ

ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย ทักษะที่เกี่ยวข้อง ความเชื่อใจระหว่างกัน ความผูกพัน การสื่อสารที่ดี ทักษะในการเจรจาผู้นำที่เหมาะสม และการสนับสนุนจากภายในและภายนอก (วิเชียร วิทยอุดม, 2550: 224-226) ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Clear Goals) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจได้ง่ายเพื่อให้สามารถบรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดยิ่งไปกว่านั้น สิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกระตุ้นแต่ละบุคคลที่มีความผูกพันของสมาชิกในทีมงานให้สามารถใช้ความรู้ของสมาชิกในทีมงานในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานได้

2. ทักษะที่เกี่ยวข้อง (Relevant Skills) ประสิทธิภาพของทีมงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล พวกเขาต้องมีทักษะที่จำเป็นและก็ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในขณะที่ต้องมีการทำงานที่ดีด้วย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ท้ายที่สุดนี้ถ้าเรามองเข้าไปให้ชัดเจนเห็นถึงรายละเอียดแล้วเราจะพบได้ว่าทุกๆ คน ก็จะมีทักษะของตัวเองในการที่ได้อยู่แล้วในทีมงานทั้งด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ความเชื่อถือระหว่างกัน (Mutual Trust) ประสิทธิภาพของทีมงานจะขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกในแต่ละคนที่จะสามารถสร้างทีมงานและดูแลรักษาทีมงาน

4. ความผูกพัน (Unified Commitment) ความผูกพันของสมาชิกจะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่ช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามัคคีกันและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ จากการศึกษาถึงความสำเร็จของทีมงานพบว่า สมาชิกย่อยๆ ในทีมงานและกลุ่มของทีมงานจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับด้านความสามารถของแต่ละคน และลักษณะของความผูกพันของสมาชิกในทีมงานซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงเป้าหมายของทีมงานและความประสงค์ที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จของทีมงาน (LaFasto; & Larson. 1990: 75)

5. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) การสื่อสารที่ดีจะมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างมาก เพราะว่าข่าวสารจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางที่ถูกต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าข่าวสารนั้นควรได้รับการบอกต่อหรือไม่ การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารงานของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยทำให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือนกัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานสามารถมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงและมีความรู้สึก และมีความคิดร่วมกันในการทำงาน อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

6. ทักษะในการเจรจา (Negotiating Skills) ทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อประนีประนอมและประสานกันในความต้องการของทีมงานและสมาชิกที่มีความต้องการแตกต่างกันให้สามารถร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของทีมงานได้

7. ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดีโดยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนหรือสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ และเขาจะต้องเพิ่มความมั่นใจให้สมาชิกในทีมงาน และทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือในศักยภาพของพวกเขาที่มีต่อทีมงาน สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่สั่งการเก่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ควบคุมคนเก่ง การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่จะกำกับและให้การช่วยเหลือ ผู้นำจะต้องช่วย

ซึ่งแนะนำสนับสนุนให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

8. กลไกการสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Internal and External Support) บรรยากาศของสิ่งแวดล้อมรอบข้างมีความจำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพของทีมงานที่ทีมงานจะต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของทีมงาน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกฝนที่เหมาะสมแก่สมาชิกในทีมงาน และจัดให้มีการวัดผลงานที่มีความชัดเจนเพราะว่าประสิทธิภาพของทีมงานสามารถที่จะประเมินผลทั้งหมดได้จากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม

การทำงานเป็นทีม เมื่อสมาชิกรวมตัวกันขึ้นแล้ว สมาชิกจะต้องเลือกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มขึ้นมาทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่ม มีการเลือกเลขานุการกลุ่ม หรือรองหัวหน้ากลุ่ม/ทีมเพื่อทำหน้าที่นัดหมายพบปะพูดคุยจากกัน โดยมีเลขาเป็นผู้บันทึกสาระการประชุม เป็นหลักฐานไว้ ส่วนสมาชิกที่เหลือจะทำหน้าที่เป็นสมาชิกทีมของกลุ่ม ซึ่งทุกคนจะติดต่อประสานงานกันในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น อาจสรุปว่า บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม โดยทั่วไปประกอบด้วยหัวหน้า หรือผู้นำกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และสมาชิกของกลุ่มลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำที่ดี กล่าวคือ เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่ใช่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้ ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงาน และสามารถบริหารจัดการกับความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี (วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดี. 2549: 14)

ผู้นำหรือหัวหน้าทีมงานควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุน นำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน (วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดี. 2549: 25)

ลักษณะของเลขานุการที่ดี กล่าวคือ สามารถจับประเด็นการพูดการปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกทราบได้ มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน ลักษณะของสมาชิกที่ดี กล่าวคือ รู้เป้าหมายของการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ที่รู้จักฟัง รู้จักพูด และสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม มีการยอมรับนับถือเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งเป็นผู้เสียสละ อดทน สามัคคี และมีวินัยในตนเอง (วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดี. 2549: 14-15)

บทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงานเป็นทีม

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2557: ออนไลน์) เห็นว่าการเป็นผู้นำและผู้ตามมีความหมายที่ชัดเจนตามคำที่นำมาใช้ ผู้นำ คือ ผู้นำพาให้กิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้น โดยมีผู้ตามเป็นผู้ร่วมมือเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุเป้าหมาย โดยปกติแล้ว ภาวะของการเป็นผู้นำและผู้ตามจะเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่แสดงตนซึ่งกันและกันว่าจะมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น เล่นและพูดคุยกันในสาระและเรื่องราวต่างๆ พร้อมทั้งส่งสัญญาณต่อกันว่ามีความปรารถนาที่จะติดต่อสัมพันธ์กันต่อไป การพบปะที่เพิ่มขึ้นในแต่ละครั้ง และในแต่ละสถานการณ์จะสร้างความผูกพันกันเพิ่มมากขึ้นตามลำดับถ้าไม่มีสิ่งใดเข้ามาขัดขวาง เช่น การไม่สามารถจัดการให้เกิดความคิดที่สอดคล้องกัน หรือการเกิดความรู้สึกดีอยู่ในสถานภาพของตน ตลอดจนความรู้สึกว่าไม่ได้รับผลประโยชน์ที่พึงได้ตามความต้องการ ความสัมพันธ์นี้จะดำเนินไปเรื่อยๆ

การแสดงภาวะผู้นำและผู้ตามจะยังคงไม่ชัดเจนนัก ถ้ากลุ่มมีสมาชิกน้อยเพียง 2-3 คน เนื่องจากสถานภาพของกลุ่มจะมีลักษณะเป็นแบบง่าย ๆ อย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อใดก็ตามที่จำนวนสมาชิกของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น สมาชิกของกลุ่มก็จะเริ่มรู้สึกถึงความไม่เป็นระเบียบและความสับสนที่เกิดจากความไม่เข้าใจกันกับสมาชิกทุกคน การที่ต้องแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่อย่างเป็นธรรมเริ่มมีความยากและซับซ้อนขึ้น แม้ว่ากลุ่มจะไม่แสดงออกมาว่าต้องการการบริหารและการจัดการ แต่สมาชิกทุกคนย่อมมีความรู้สึกอึดอัดและต้องให้มีผู้เข้ามาจัดการด้านบริหารให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กลุ่มก็จะเริ่มมองหาบุคคลที่สามารถเป็นศูนย์กลางที่ประสานความเข้าใจและให้ความเสมอภาคแก่สมาชิกโดยรวมได้โดยให้มีบทบาทในการจัดการบริหารและนำความเข้าใจมาสู่สมาชิกให้ได้ปฏิบัติกันให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน บทบาทที่เกิดขึ้นจึงเป็นภาระงานที่เป็นบทบาทที่กลุ่มสร้างขึ้นเอง เรียกว่าผู้นำและผู้ตาม โดยกลุ่มอาจมีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าอย่างเป็นทางการ หรืออาจได้รับการยอมรับโดยนัยว่าเป็นผู้นำก็ได้ การใช้คำว่าผู้นำให้ความรู้สึกในความหมายที่แสดงถึงศักยภาพของบุคคลในการที่จะเป็นเป็นผู้ออกหน้าในการจัดการกลุ่มให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย ไม่มีความสับสนเกิดขึ้น เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองที่จะจัดการให้สมาชิกกลุ่มยอมรับและปฏิบัติตาม ส่วนคำว่าหัวหน้าเป็นคำที่ยกย่องบุคคลให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ ซึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งแล้วก็มีบทบาทของการเป็นผู้นำตามมา ดังนั้น ผู้เป็นหัวหน้าอาจจะขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้นำก็ได้ การขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้นำก็จะทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งและสับสนในองค์กรขึ้น

การบริหารทีมงานและภาวะผู้นำทีมงาน

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2557: ออนไลน์) เห็นว่าการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของแต่ละคนในทีม เปรียบเสมือนเหมือนกับเครื่องพิมพ์ดีดที่ทุกแป้นอักษรจะต้องใช้งานได้ดีจึงจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีแป้นใดแป้นหนึ่งเกิดชำรุดก็จะทำลาย

ประสิทธิภาพของเครื่องพิมพ์เครื่องนั้น การบริหารงานเป็นทีมจำเป็นต้องรูปแบบการบริหารในลักษณะ แนวนอน เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสาร การให้คุณค่าในภาวะผู้นำของทีมงานตามความสามารถของสมาชิก ด้วยการมอบพลังอำนาจในงาน สร้างแรงยึดเกาะในหมู่สมาชิกให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกันและการ เอื้ออาทรช่วยเหลือกันเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จของงาน ดังนั้น จุดประสงค์ของการพัฒนา ทักษะที่จำเป็นต่อการการทำงานเป็นทีมจึงต้องพิจารณาภาวะผู้นำของสมาชิกในทีม นอกเหนือไปจาก ภาวะผู้นำทีมด้วยเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพจากทีมงาน จากบทความเรื่อง ใครจะอยากมีเจ้านาย “Who needs a boss? ที่เขียนลงใน ฟอรั่ม แมคคาร์ซีน (Fortune Magazine) ให้ข้อคิดว่าการถูกควบคุม บังการ และการมีเจ้านายมาแทรกแซงในการทำงาน ไม่ใช่แนวคิดของการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงาน เป็นทีมที่นั้นทีมงานจะต้องสามารถบริหารทีมงานกันเองได้ และนั่นก็คือที่มาของการที่สมาชิกในทีมต้องมี คุณสมบัติของการเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง แต่อย่างไรก็ตามในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ โดยเพื่อให้เกิดการประสานงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจาก การทำงานต่างคนต่างทำมาเป็นการทำงานเป็นทีมมักจะมีปัญหาต่างๆ ซึ่งทำลายความสามารถของ ผู้นำทีมในด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะปัญหาด้านการสื่อสารที่มักจะนำมาซึ่งข้อขัดแย้งระหว่าง สมาชิกในทีมหรือระหว่างทีมและผู้ร่วมงานในองค์กร ในบริบทของการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมงาน หรือ ผู้บริหารทีมงาน คือ ผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและข้อขัดแย้ง ต่างๆ ทั้งในและนอกทีมงาน กระตุ้นการทำงาน ประชุม จัดระบบการงานพร้อมรายละเอียด การรายงาน แก้ปัญหา สร้างแนวทางให้สมาชิกทีมทำงานได้ดีเนื่องจากบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมงาน คือ การเป็นผู้ ประสานในทุกๆ เรื่อง ทั้งในเรื่องงานและผลประโยชน์ของทีมงาน การเป็นผู้นำจึงมีสถานภาพเท่าเทียมกับ สมาชิกของทีม จึงพบว่าในระหว่างปฏิบัติงานของทีมงานจึงมีปรากฏการณ์ผู้นำร่วม แบบทดสอบต่อไปนี้จะ ทำให้ผู้นำทีมทำความเข้าใจในบทบาทของตนได้

สำหรับแนวทางในการบริหารจัดการให้ทีมงานสามารถทำงานได้ดีนั้น สุนันทา เลานันท์ ได้นำข้อคิดบางประการของ ปาร์คเกอร์ (Parker; อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์. 2540) มากล่าว พอสรุป ได้ดังนี้

1. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose) ในการทำงานนั้นจะต้อง เริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น (Share vision) เพื่อจะได้เห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปพร้อมๆ กับผู้บริหารโดยผู้บริหารองค์กรเป็นผู้จุดประกาย เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและให้ประโยชน์สูงสุดให้องค์กร
2. พฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในทีมงานเพื่อให้ได้รับรู้ จุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร การมีส่วนร่วม ได้แก่ การได้เข้ารับฟัง การแสดงความ คิดเห็นหรืออภิปราย

3. การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team climate) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย อบอุ่น สบายใจในการทำงาน โดยสมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น การแนะนำให้คำปรึกษาและช่วยเหลือกัน การสนับสนุนกันด้วยการช่วยจัดหาอุปกรณ์สิ่งของที่จำเป็นเพื่อสะดวกใช้ในการทำงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง สนใจในเรื่องที่สมาชิกต้องการให้รับรู้ แสดงความเอาใจใส่ต่อคำขอร้อง.

5. แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ (Civilized disagreement) การไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ปกติที่มักเกิดขึ้นในทีมงาน เป็นภาพสะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระทางความคิด ความคิดเห็นที่แตกต่างมักมีประโยชน์เสมอ ถ้าการแสดงความคิดเห็นนั้นไม่ได้บั่นทอนความรู้สึกของสมาชิกผู้อื่นให้ดูเหมือนกับถูกตำหนิ การแสดงความคิดเห็นที่ดีย่อมนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด

6. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงานด้วยการเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมงานควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกัน

7. การรับรู้บทบาทและหน้าที่ในงานอย่างชัดเจน (Clear roles and work assignments) มีการระบุภาระงาน และข้อกำหนดในการทำงาน พร้อมกับมีการกำหนดบทบาทและความคาดหวังต่องานที่มอบหมาย

8. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีมคือ ภาวะผู้นำร่วมในทีมงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนั้นได้เป็นการนำความสามารถที่หลากหลายของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมเข้ามาทำงานร่วมกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานและดำรงรักษาความเป็นทีมงานเอาไว้ เช่น การริเริ่ม ให้ข้อมูล แสวงหาข้อมูล ให้ความกระจ่าง การสรุป การทดสอบวิเคราะห์ ความคิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วม สอบถามตรวจสอบในการตัดสินใจ การสนับสนุน และการประนีประนอม เป็นต้น

9. เครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกทุกคนมีช่วยกันแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ กลุ่มบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงประเมินการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ภายนอกเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของทีม ความสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกัน

ของสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานต่างกันอาจทำให้ได้รับความช่วยเหลือด้านต่างๆ ที่เอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของทีม

ในปัจจุบันการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่มีการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจสูง และมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและชีวิตความเป็นอยู่อย่างมากซึ่งทำให้การทำงานมีความยุ่งยากและซับซ้อน องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนา หรืออาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพทางด้านสังคมปัจจุบัน การทำงานเป็นทีมทำให้นักบุคคลเกิดความปลอดภัยทางจิตวิทยาด้วย เนื่องจากทำให้รู้สึกว่ามีผู้คอยช่วยเหลือเกื้อกูลและให้คำปรึกษาหารือ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ องค์กรมีความคาดหวังที่ให้นักบุคลากรร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับบุคคลอาจมีจุดประสงค์ของการทำงานเพียงเพื่อต้องการการยอมรับในความสามารถและการมีศักดิ์ศรี แต่แท้ที่จริงแล้วการทำงานเป็นทีมยังเป็นการพัฒนาการศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น การกระจายความรับผิดชอบและอำนาจสั่งการให้การทำงานเบ็ดเสร็จในทีมงานทั้งระดับการจัดการชั้นสูง ผู้บริหาร ลงไปจนถึงการจัดการระดับล่าง และผู้ปฏิบัติงานเป็นการสร้างความรู้สึกว่าได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ข้อสำคัญในการบริหารจัดการ คือ บทบาทและหน้าที่ของทีมงานในแต่ละทีมงานต้องประสานสอดคล้องกันเพื่อให้มีบรรยากาศที่ดีในการที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานที่ดีในทีมงาน การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่ต้องการความร่วมมือกันของบุคคลหลายคน หรือหลายกลุ่ม โดยแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มจะมีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันไปเพื่อตอบสนองงานที่ต้องทำร่วมกัน ทุกคนมีคุณค่า มีศักดิ์ศรีและมีความสำคัญสำหรับงานและทีมงาน ถึงแม้ว่าการร่วมมือกันของบุคคลนั้นมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน การทำให้กลุ่มได้รับความพอใจทางด้านจิตวิทยาและสังคม คือ การยอมรับและให้การสนับสนุนในทางสังคม ช่วยลดความหวาดกลัว และลดความขัดแย้งเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้สมาชิกของกลุ่มหรือทีมช่วยกันทำให้ผลงานมีความหมายสำหรับองค์กร

ความเป็นผู้นำของผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ผู้นำใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม หรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. 2547: 65, 68) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้สร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากบุคลากรในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

ความสำคัญของการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำ

การพัฒนาครูให้เป็นครูผู้นำและใช้ภาวะผู้นำเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน ก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. 2547: 65, 68) คือ

1. การเปิดโอกาสให้ครูผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา
2. การเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้
3. การประกาศเกียรติคุณการสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพและรางวัล

สำหรับครูที่มีภาวะผู้นำ

4. การเป็นตัวแบบสำหรับครูผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน บทบาทครูผู้นำ

1. การประสานงานและการจัดการ ได้แก่
 - 1.1 ประสานงานตามภารกิจประจำวันและประสานงานในเหตุการณ์พิเศษ
 - 1.2 มีส่วนร่วมในการประชุมและการทำงานเชิงบริหาร
 - 1.3 กำกับตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการทำงานและการจัดการความขัดแย้ง
2. งานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ได้แก่
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้
 - 2.2 เลือกลงและพัฒนาหลักสูตร
3. งานพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่
 - 3.1 เป็นครูพี่เลี้ยงให้กับครูคนอื่น
 - 3.2 เป็นผู้นำในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 3.3 ให้เวลาการประชุมกลุ่มย่อยกับเพื่อนครูในการแนะนำและสอนงาน
 - 3.4 เป็นตัวแบบและให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน
 - 4.1 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับนโยบายของโรงเรียน
 - 4.2 อำนวยความสะดวกให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในหมู่ครูภายใต้กระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียน
 - 4.3 ทำงานกับเพื่อนครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในทางที่ดีกว่าเดิม
 - 4.4 มีส่วนร่วมในการวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
 - 4.5 เผชิญอุปสรรคและชักชวนให้เกิดการรวมพลังสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร

คุณลักษณะของครูผู้นำในบทบาทของผู้นำ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. 2547: 65, 68)

1. การช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน
2. การทำงานแบบทีมกัลยาณมิตร
3. การมีสมรรถภาพในการสื่อสารและทักษะการฟัง
4. การมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเจรจาและเกิดการปรองดอง
5. ดำเนินการแบบมีระบบมีขั้นตอนการทำงาน
6. มีทักษะกระบวนการกลุ่ม

7. มีความสามารถในการประเมิน ตีความ จัดอันดับความสำคัญ

8. ความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

โดยผู้บริหารและครูกล่าวได้ว่ากระบวนการสำคัญที่ผู้นำใช้ในการพัฒนาผู้นำให้แก่ครูหรือบุคลากรอื่นให้มีภาวะผู้นำ ได้แก่ กระบวนการกลุ่ม กระบวนการสร้างขวัญและแรงจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง และกระบวนการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม ตลอดจนการควบคุมซึ่งนำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จโดยการใช้กระบวนการต่างๆ ที่ผู้นำใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มหรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่กำหนดไว้

ความเป็นผู้นำการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งวัดได้จากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โอกาส (Opportunity) ในที่นี้หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวความคิดของคำจำกัดความของความเสี่ยงจากแหล่งอ้างอิงต่างๆ ดังนี้

เจริญ เจษฎาวัลย์ (2546) ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยง โอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในทางกลยุทธ์การปฏิบัติและการเงิน

สุมาลี จิระมิตร (2548) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วก่อให้เกิดผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีคำ 2 คำ ได้แก่ ความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ส่วนมากจะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณาแล้วคำทั้ง 2 มีความหมายแตกต่างกัน

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายของความเสียง ในความหมายของการจัดการ หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินการผิดพลาดเสียหายไม่ประสบผลสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือความเป็นไปได้ อันที่จะเกิดความสูญเสียขึ้นหรืออุปสรรคที่มากกระทบต่อองค์กร

ธนรัตน์ แต้ววัฒนา (2550) ได้ให้ความหมายความเสียงว่า หมายถึง ความเสียงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือการดำรงอยู่ขององค์กร และการครอบคลุมความเสียงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรที่ไม่ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ธรร สุนทรายุทธ (2550) กล่าวว่า ความเสียง หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ให้นิยามว่าความเสียง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

พยนต์ คุ้มจำไพ (2550) ได้ให้คำจำกัดความของความเสียงว่า ความเป็นไปได้ หรือโอกาสที่ผลการดำเนินงานจะเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย (ความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหา) อันทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อกิจการอย่างมีนัยสำคัญ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสียงในสถานศึกษาว่า การบริหารความเสียงในสถานศึกษานั้นไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่หลายเรื่อง เช่น ความปลอดภัยของครู นักเรียน การควบคุมภาวะโภชนาการในโรงเรียน การป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัย ระบบป้องกันคุณภาพ การป้องกันอุบัติเหตุ การใช้เครื่องมือที่ปลอดภัย การเขียนป้ายบอกอันตราย สิ่งเหล่านี้เรียกว่าโปรแกรมเกี่ยวกับการบริหารความเสียง

เมธา สุวรรณสาร (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความเสี่ยง (Risk) ว่า คำจำกัดความของความเสี่ยงนั้นมีได้หลายมุมมอง แล้วแต่ว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรในลักษณะใด ทำธุรกิจด้านไหน แต่อย่างไรก็ตาม ทุกมุมมองจะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย และได้สรุปคำจำกัดความความเสี่ยง (Risk) ดังนี้ ความเสี่ยงหมายถึง ภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร หรือ... ความเสี่ยง หมายถึง สาเหตุ มูลเหตุที่จะเกิดปัญหา ความผิดพลาด ความสูญเปล่า การรั่วไหล ความล้มเหลว ความเสียหาย หรือความไม่แน่นอนซึ่งไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ/หรือการไม่เกิดโอกาสหรือความสูญเสียโอกาสใดๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือ... ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเมื่อเกิดขึ้น ล้วนจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายหรือลดผลกระทบที่เกิดกับองค์กรให้น้อยที่สุดจึงมีการบริหารความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็ความเสี่ยงประเภทใดผู้บริหารในฐานะผู้นำย่อมต้องตระหนักถึงความสำคัญ โดยต้องหาทางป้องกันและหาทางควบคุมความเสี่ยง

จากการศึกษาแนวความคิดและนิยาม สามารถสรุปความหมายของความเสี่ยงว่า หมายถึงโอกาสของการเกิดเหตุการณ์ที่ ไม่คาดคิด จากภัยธรรมชาติ ภัยจากมนุษย์ ภัยจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อเกิดขึ้นแล้วก่อให้เกิดผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของความเสี่ยง

ธรร สุนทรายุทธ (2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเสี่ยงว่า ในการบริหารจัดการทั่วไปจะต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะที่จะเกี่ยวข้องกับการควบคุม เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์นั้น จะต้องเน้นคือการตรวจสอบและควบคุมภายใน การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายคุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น สิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้น ประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้วจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กร ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้นและในขณะเดียวกันต้องควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการการบริหาร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และยอมมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม จนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจในทางที่ผิด การตรวจสอบภายในถือว่าเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็พอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมีการปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่จะต้องควบคุมไป

ผลกระทบของความเสี่ยง

ดร. สุนทรายุทธ (2550) ได้กล่าวถึง ผลกระทบของความเสี่ยงอาจส่งผลถึงองค์กร ดังนี้

1. ความเสี่ยงต่อการดำเนินการที่ขาดทุน ผลการดำเนินงานที่ขาดทุนขององค์กรแสวงหากำไร ที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดของผู้บริหาร หรือเกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่คาดฝัน อาจนำไปสู่ความล้มละลายขององค์กรได้ ส่วนองค์กรทางการศึกษาถึงแม้ไม่ได้เป็นองค์กรแสวงหาผลกำไร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด ย่อมส่งผลถึงความชะงักงันหรือล้มเหลวได้เช่นกัน

2. ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการ หากผิดพลาดในนโยบาย ย่อมส่งผลต่อทิศทางการพัฒนา หากเป็นระดับโครงการก็ส่งผลถึงความสูญเปล่าของโครงการมักเกิดจากการไม่ได้ศึกษาความเป็นไปได้ ไม่ได้คำนึงถึงจุดคุ้มทุน หรือมีการทุจริตคอร์รัปชัน โดยเฉพาะโครงการของภาครัฐที่ประสบความล้มเหลว

3. ความเสี่ยงต่อความเชื่อที่ไว้วางใจ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหารจะส่งผลถึงกระแสนิยมและความไว้วางใจของสาธารณชน

ผู้บริหารกับความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องใหม่ มีมาตั้งแต่อดีตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่ก็เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางธุรกิจ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการเงินมากกว่าการเสี่ยงจากการ

ดำเนินธุรกิจ อาจเป็นเพราะว่าความเสี่ยงทางการเงินนั้นสามารถมองเห็นได้ชัดกว่าทางอื่นๆ และสามารถจัดการให้เป็นรูปธรรมได้มากกว่า ในขณะที่ความเสี่ยงด้านการดำเนินธุรกิจ อย่างเช่น ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด เกิดภัยจากธรรมชาติ หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นความเสี่ยงที่ตีค่าหรือประเมินตัวเลขความเสียหาย รวมทั้งหาทางป้องกันและแก้ไขให้เป็นรูปธรรมได้ยากมาก (ธร สุนทรายุทธ. 2550)

การให้ความสำคัญเฉพาะการเงินอย่างเดียว ก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไปเพราะไม่ว่าความเสี่ยงแบบใดก็ส่งผลกระทบต่อตัวเงินของกิจการ ต่อมาได้มีการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรหรือการบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ โดยแนวทางการปฏิบัติการณ์มี 2 ประการ คือ

1. ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง จะต้องรู้ว่าอะไรบ้าง เหตุการณ์อะไรที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพราะเมื่อเราสามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ได้ ผลที่ตามมาก็ทราบวิธีการป้องกันได้ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ คือ กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จำแนกเป็นประเภทรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว กำหนดความเสี่ยงเป็นตัวเลข และระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ

2. การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดนโยบาย หรือเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมายในการดำเนินกิจการ การจัดโครงการ หรือการปฏิบัติงาน เป้าหมายการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร เป้าหมายการสร้างโอกาสทางการค้า การมีส่วนร่วม ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จมากขึ้น

นอกจากนี้ นักเศรษฐศาสตร์ (Economist Intelligence Unit Anderson. 1999: 6) ที่กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมแยกส่วนออกไปโดดๆ หรือเป็นกิจกรรมพิเศษ เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินก็เป็นเรื่องของการเงินฝ่ายอื่นไม่เกี่ยวข้อง แนวคิดใหม่จะต้องบูรณาการโดยการบริหารความเสี่ยงร่วมกันและบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมีระบบและรูปแบบที่ชัดเจน ดังนั้น ความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้บริหารมีโอกาสจะลดน้อยลงหรือไม่มีเลยถ้าผู้บริหารนั้น มีคุณสมบัติแห่งการเป็นผู้วินิจฉัยที่ดี (Good Judgment)

1. การตัดสินใจภายใต้ความเชื่อมั่นของตนเอง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Self-Confidence) ย่อมตัดสินใจได้ดีกว่าผู้ที่ขาดความเชื่อมั่นซึ่งต้องอาศัยคนอื่นตัดสินใจแทน

2. การตัดสินใจภายใต้ภาวะไร้อคติสำนึก แนวคิดทางการควบคุมสมัยใหม่จะครอบคลุมถึงการควบคุมเกี่ยวกับจริยธรรม (Ethic) และเรื่องศีลธรรม (Morality) ด้วยเพราะจริยธรรมหรือศีลธรรมของคน เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่

ผู้บริหารเป็นผู้มีสมาธิดี ย่อมเป็นผู้มีพลังจิตดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและเหมาะสม สามารถตัดสินใจในการควบคุมความเสี่ยงได้ดี

ประเภทของความเสี่ยง สามารถจำแนกได้โดยใช้เกณฑ์ที่ต่างกัน เช่น

1. การจำแนกตามความสำคัญ โดยไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2557: ออนไลน์) ประกอบด้วย

1.1 ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย คือ เหตุการณ์ในเชิงลบที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กร เช่น กิจการผลิตสินค้าอาจมีความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบ เครื่องจักรเสียหาย คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การเกิดอุบัติเหตุในโรงงาน เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน คือ เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ กัน เช่น ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น

1.3 ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส คือ เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการแข่งขัน การดำเนินงานและการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น เช่น การไม่สามารถนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดในเวลาที่เหมาะสมไม่ตัดสินใจลงทุนธุรกิจใหม่ที่อาจช่วยขยายธุรกิจ เป็นต้น

2. การจำแนกตามหน้าที่ โดยจากเอกสารการอบรมผลรวมของการบริหารความเสี่ยง (National Petrochemical Public Company Limited. 2004) ประกอบด้วย

2.1 ด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการจัดการทางการเงินขององค์กร

2.2 ด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการในการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติตามแผน สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่ อันมีผลให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ไม่สามารถดำเนินการได้

2.3 ด้านการปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงในการสูญเสียที่เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวของขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในทรัพยากรบุคคล หรือจากเหตุการณ์ภายนอก

2.4 ด้านการควบคุม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการในการควบคุมประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยงขององค์กร

3. การจำแนกตามการตรวจสอบ โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2546; อ้างถึงใน สุรพงษ์ ชูรังสฤษฎ์. 2547) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ โดยแบ่งประเภทความเสี่ยง ดังนี้

3.1 ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ เป็นความเสี่ยงด้านฐานะการเงินของบริษัท หลักทรัพย์ โดยปัจจัยที่ชี้วัด ได้แก่ ความมั่นคงของฐานะการเงิน และความเพียงพอของเงินทุนในการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจบริษัทหลักทรัพย์ควรมีความมั่นคงทางการเงิน มีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับการดำเนินธุรกิจต่างๆ ได้ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาทางการเงินอันจะมีผลกระทบต่อลูกค้า และระบบการชำระเงินโดยรวม

3.2 ความเสี่ยงจากการควบคุม เป็นความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายใน และการป้องกันความเสี่ยงของบริษัท โดยปัจจัยที่ชี้วัด ได้แก่ ทักษะคนดี และจรรยาบรรณของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและระบบ ซึ่งจะประเมินจากโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชา ระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายในระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการบริหารและจัดการสารสนเทศ รวมทั้งการปฏิบัติตามระบบงานดังกล่าว

3.3 ความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นความเสี่ยงที่บริษัทอาจสร้างความเสียหายให้แก่ลูกค้า เนื่องจากไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าได้โดยปัจจัยที่ชี้วัด ได้แก่ คำแนะนำในการซื้อขายหลักทรัพย์ การขายสินค้าและบริการต่างๆ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า ทั้งนี้ บริษัทหลักทรัพย์จะต้องรู้จักลูกค้า รวมทั้งให้คำแนะนำและขายสินค้าบริการที่เหมาะสมกับลูกค้า เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาลูกค้าขาดความเชื่อมั่นกับบริษัทและไม่ใช้บริการของบริษัทอีกต่อไป ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในตลาดอีกด้วย

3.4 ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทหลักทรัพย์โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจเป็นความเสี่ยงจากการที่บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่สามารถเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลได้ หรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลได้ ความเสี่ยงด้านไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วนของข้อมูล ความเสี่ยงที่ไม่มีข้อมูลเมื่อต้องการใช้ ความเสี่ยงจากการไม่มีทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับธุรกิจ และความเสี่ยงจากการที่บุคคลที่มีหน้าที่ หรือระบบที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ภายในเวลาที่เหมาะสมในการใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจดำเนินการโดยปัจจัยที่ชี้วัด ได้แก่ นโยบายขั้นตอน/แผนงานต่างๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ การกำหนดอำนาจในการเข้าถึงข้อมูล และการจัดการด้านความปลอดภัยของข้อมูล

3.5 ความเสี่ยงทางธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากบริษัทหลักทรัพย์ ดำเนินธุรกิจและใช้กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับความสามารถหรือความพร้อมในการประกอบธุรกิจของบริษัท และสภาพแวดล้อมของตลาดขณะนั้น โดยปัจจัยที่ชี้วัดจะพิจารณาจากนโยบายและกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจที่บริษัทหลักทรัพย์ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับความพร้อมของบริษัททางด้านคนฐานะธุรกิจ และเงินทุนหรือไม่รวมทั้งโครงสร้างรายได้ของบริษัทที่มีการกระจายความเสี่ยงหรือไม่ซึ่งปัจจัยดังกล่าว จะชี้ให้เห็นว่าบริษัทจะสามารถอยู่รอดในระยะปานกลางหรือระยะยาวต่อไปหรือไม่

โดยสรุปในการจำแนกประเภทของความเสี่ยงว่าจะจำแนกในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้งาน แต่มีสองเกณฑ์ที่คล้ายกัน คือ การจำแนกตามหน้าที่และการจำแนกตามการตรวจสอบ ซึ่งเป็นการจำแนกตามมุมมองของหลักการของระบบการวัดที่สมดุล ที่ประกอบด้วยสี่มุมมอง คือ ด้านปัจจัยพื้นฐานและการเรียนรู้ ด้านการดำเนินการ ด้านลูกค้า และด้านการเงิน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้อัตราและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญการบริหารความเสี่ยงเป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงยังหมายถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลได้ผลเสียของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะสำคัญ (เจริญ เจษฎาวัลย์. 2546) ดังนี้

1. ผลผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร
2. พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะมีความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบและการเงิน ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
3. มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ว่าความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ ดังนั้น องค์กรควรเตรียมการบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ถูกต้องผู้บริหารควรมีความเข้าใจต่อผลลัพธ์ทั้งด้านดีและไม่ดีของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลวและลดความไม่แน่นอนในผลดำเนินงานโดยรวมวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และสภาพแวดล้อมที่ดำเนินธุรกิจอยู่มีการพัฒนาตลอดเวลา ทำให้ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง การ

บริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แม้ว่าความเสี่ยงไม่สามารถถูกกำจัดให้หมดไป แต่ก็จะทำให้การจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลตอบแทนที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในทางเดียวกันในการระบุประเมินจัดการความเสี่ยงและการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ควรมีคุณลักษณะ (เจริญ เจษฎาวัลย์. 2546) ดังต่อไปนี้

1. มีวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่องค์กรที่ยอมรับได้และชี้แจงสิ่งเหล่านี้ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบเพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

2. ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ

3. กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและระบุถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และบุคลากร

4. มีปัจจัยพื้นฐานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ บุคลากรที่มีความสามารถ วิธีการวัดผลการดำเนินงาน การให้ความรู้และฝึกอบรม ช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิธีการสอบทานคุณภาพเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวควรเริ่มจากกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และขยายต่อมายังผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ เจริญ เจษฎาวัลย์ ยังได้อธิบายว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของธุรกิจองค์กร หรือกระบวนการทำงาน คือ ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

2. การบ่งชี้ความเสี่ยง ความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยง ควรครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญ คือ ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรความไม่แน่นอนที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร และเหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาสในการได้สิ่งที่ดี

3. การประเมินความเสี่ยง คือ พิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อน จะทำการควบคุมใดๆ หลังจากนั้นก็พิจารณาว่าการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความเสี่ยงโดยการประเมิน ควรพิจารณาให้ครอบคลุมในเรื่องโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบที่องค์กรจะได้รับ

4. การขจัดความเสี่ยง ความเสี่ยงอาจเป็นวิธีใดวิธีหนึ่ง คือ การหลีกเลี่ยง หรือการไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย จึงอาจทำให้ความเสี่ยงต้องเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การโอนย้าย หมายถึง โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การควบคุม หมายถึง หาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมจัดการความเสี่ยง การยอมรับ หมายถึง ใช้วิธีการเดิมต่อไปในการจัดการความเสี่ยง

5. การติดตามผลและการรายงาน องค์กรประกอบหลักของการติดตามผลและการรายงาน คือ การประเมินคุณภาพและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยง รวมไปถึงการระบุความเสี่ยงที่สามารถโอนย้ายออกไปภายนอกองค์กรได้ และการรายงานความเสี่ยงจากทุกองค์กรอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องและต่อเนื่อง

องค์กรประกอบสำคัญของการติดตาม คือ องค์กรประกอบการสื่อสารที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอโดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุม การจัดรายงานประจำเดือน เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบสวนสถานะของความเสี่ยงและแผนการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการบอกกล่าวข้อมูลที่สำคัญ และทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลได้อย่างทันเวลา

กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

เจริญ เจริญวัฒน์ (2546) กล่าวถึงกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่ายการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา หรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในการประเมินความเสี่ยงจะประกอบด้วย

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือ

ผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและหน่วยกิจกรรมในการระบุปัจจัยเสี่ยงผู้บริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

3.2 วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใดเพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสียหายและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและมีโอกาสเกิดขึ้นสูง แต่อาจลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่มีระดับต่ำและโอกาสเกิดความเสียหายมีน้อย

3.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดกับความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีการวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กรทุกอย่างในโลกนี้ไม่มีอะไรที่ได้มาโดยไม่มีความเสี่ยงอะไรที่มีความเสี่ยงสูงมักจะนำมาซึ่งโอกาสแห่งการประสบความสำเร็จสูงและมีความล้มเหลวสูงเช่นเดียวกันผู้บริหารที่สามารถจัดการความเสี่ยงได้ดีกว่าเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) การพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ควรกระทำ คือ การประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่า

สรุป การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อสำคัญทั้งจากภายในและภายนอกที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไป หรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RBM)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (Williams. 1998: 25-27) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องทำหน้าที่กำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม นอกจากนั้นในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะต่างๆ ไป (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2543: 21-23) ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไรผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไรและทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน ไปสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย
7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

8. เจ้าหน้าที่ที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543: 148-150) ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาดจำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

6. ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการให้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิดวิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2543: 40-44) มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจ นั้นจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆ ด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะให้ไม่มีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็นโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึง

การจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปี หรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นกรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริงทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

2.3 การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผล การปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวันในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 193) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่า มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย
2. คาดหวังว่าบุคคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง
3. แสดงให้เห็นว่าบุคคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง
4. มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

เฮาส์ (House, 1981: 24-25) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จที่มีมาตรฐานสูง

นอกจากนี้ อารุง จันทวานิช และคณะ (2559: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักความสำเร็จและดัชนีชี้วัดความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ ซึ่งจะส่งต่อผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษา ดังนี้

โรงเรียนสมบูรณแบบ

1. โรงเรียนสมบูรณแบบ คือ โรงเรียนที่มีสังคม บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานกำหนด และได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข

เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้สนอง สอดคล้องความต้องการของชุมชน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน รวมทั้งเป็นโรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชนและโรงเรียนอื่นในชุมชนได้

2. แนวคิดพื้นฐาน “โรงเรียนสมบูรณแบบ” ได้มาจากทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบ ปัจจัยหลักความสำเร็จและดัชนีชี้วัดความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ โดยใช้แนวคิดเชิงระบบ CIPP Model เป็นกรอบกำหนดรูปแบบเพื่อผู้บริหารโรงเรียนจะได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามศักยภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ของแต่ละโรงเรียน และแต่ละเขตพื้นที่

โรงเรียนสมบูรณแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ แนวทาง และขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ ดังนี้

องค์ประกอบที่สำคัญโรงเรียนสมบูรณแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ 14 องค์ประกอบ ปัจจัยหลักความสำเร็จ 38 ปัจจัย และดัชนีชี้วัด 61 ดัชนี (จัดลำดับโดยให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียน) ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ (3 องค์ประกอบ)

1. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตรและสถานศึกษากำหนด และคุณภาพผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยมีดัชนีชี้วัด 5 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของผู้เรียนที่เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ร้อยละของผู้เรียนที่มีพัฒนาการตามวัย ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร และสถานศึกษากำหนด ร้อยละของผู้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และประกอบอาชีพ และร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงพอใจ และยอมรับคุณภาพผู้เรียน

2. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ ชุมชนพึงพอใจและศรัทธาต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยมีดัชนีชี้วัด 2 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนที่พึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนที่ร่วมมือต่อกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

3. โรงเรียนเป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่นในการพัฒนา ครูและบุคลากรร่วม และสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมชุมชน ครูและบุคลากรส่งเสริม และสนับสนุน โรงเรียนอื่น พัฒนาการจัดการศึกษาโดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ จำนวนกิจกรรมที่เป็นแบบอย่าง ค่าเฉลี่ยร้อยละของครูและบุคลากรที่ร่วมและส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมชุมชน และร้อยละของครูและบุคลากรที่ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนอื่นพัฒนาการจัดการศึกษา องค์ประกอบด้านกระบวนการ (4 องค์ประกอบ)

4. การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนคิดเองและปฏิบัติจริง ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ โดยมีดัชนีชี้วัด 5 ดัชนี ได้แก่ ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนที่คิดกิจกรรมเองและปฏิบัติเอง ร้อยละของครูที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ร้อยละของครูที่มีพฤติกรรมการสอนเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และร้อยละของผู้ปกครองและชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

5. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ อาคารสถานที่ ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียนถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย ร่วมรื่น สวยงามเอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยมีดัชนีชี้วัด 4 ดัชนี ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรม 5 ส จำนวนแหล่งวิชาการและมุมกิจกรรมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวนชมรมและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมชมรม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

6. การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเน้นการมีส่วนร่วม มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยมีดัชนีชี้วัด 2 ดัชนี ได้แก่ จำนวนกิจกรรมการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรทางการศึกษาคณะกรรมการโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วม และร้อยละของกิจกรรม การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

7. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และมีความพร้อมรับการประเมินภายนอก โดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ มีระบบและมีแผน งานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการดำเนินการตามระบบและแผนงาน ตลอดจนมีการประเมินตนเอง และการจัดทำรายงาน องค์ประกอบด้านปัจจัย (6 องค์ประกอบ)

8. ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 7 ปัจจัย คือ ครูมีความสามารถจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ครูครบตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีภาระงานเหมาะสม มีขวัญและกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสามารถพัฒนางานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยมีดัชนีชี้วัด 10 ดัชนี ได้แก่ ร้อยละของครูที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ร้อยละของครูที่ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูจนถือเป็นแบบอย่างได้ ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับภาระหน้าที่

ความรับผิดชอบ อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน ร้อยละของครูที่สอนตรงตามสาขาวิชาที่มีความถนัด ค่าเฉลี่ยคาบการสอนต่อสัปดาห์ ร้อยละของครูที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน คุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหาร การประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ จนถือเป็นแบบอย่างได้ของผู้บริหาร

9. ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ พื้นที่โรงเรียน โครงสร้างพื้นฐาน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องบริการ และพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมกีฬาและการพักผ่อนเหมาะสม โดยมีดัชนีชี้วัด 7 ดัชนี ได้แก่ ความเพียงพอและเหมาะสมของพื้นที่ใช้สอยของโรงเรียน ความสะอาด และเพียงพอของน้ำดื่ม น้ำใช้ ความสะอาดและเพียงพอของห้องน้ำ ห้องส้วม มีระบบไฟฟ้าที่สมบูรณ์ ความสะดวก สบายปลอดภัยของถนน และทางเดิน ความเพียงพอ และเหมาะสมของพื้นที่จัดกิจกรรมกีฬา

10. หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ หลักสูตรของสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยมีดัชนีชี้วัด 3 ดัชนี ได้แก่ จำนวนรายวิชาครบตามโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละของรายวิชาที่นำสาระท้องถิ่นเข้าบูรณาการ และจำนวนรายวิชาที่ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำ

11. สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ โดยมีดัชนีชี้วัด 2 ดัชนี ได้แก่ ความเพียงพอ เหมาะสม และทันสมัยของสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการ และอัตราส่วนนักเรียนต่อหน่วยของคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการเรียนการสอนแต่ละครั้ง

12. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ห้องสมุดได้มาตรฐาน มีศูนย์วัฒนธรรมชุมชนในโรงเรียน มีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายให้บริการแก่ผู้เรียนและชุมชน โดยมีดัชนีชี้วัด 6 ดัชนี ได้แก่ จำนวนหนังสือต่อนักเรียน ร้อยละของนักเรียนที่เข้าใช้ห้องสมุดต่อภาคเรียน ประเภทของวัฒนธรรมที่จัดบริการในศูนย์วัฒนธรรม ร้อยละของนักเรียนที่ใช้บริการศูนย์วัฒนธรรมต่อภาคเรียน จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่จัดบริการในโรงเรียน และค่าเฉลี่ยร้อยละของการใช้แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท

13. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ มีการจัดงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles โดยมีดัชนีชี้วัด 1 ดัชนี คือ การจัดงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles ที่สำเร็จตามเป้าหมาย องค์ประกอบด้านบริบท (1 องค์ประกอบ)

14. สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ที่ตั้งเหมาะสม ชุมชนร่วมมือ และแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนหลากหลาย โดยมีดัชนีชี้วัด 8 ดัชนี ได้แก่ ค่าเฉลี่ยจำนวนเวลาในการเดินทางมาเรียนของนักเรียน จำนวนแหล่งอบายมุขบริเวณรอบโรงเรียน ระดับมลภาวะตามเกณฑ์มาตรฐาน สิ่งแวดล้อม จำนวนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ที่ชุมชนให้การสนับสนุนเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน จำนวน/ประเภทแหล่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนนำมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ค่าเฉลี่ยร้อยละของนักเรียนที่ใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน

อรุณ จันทวานิช และคณะ (2559: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ ดังนี้

แนวทางสำคัญที่โรงเรียนสามารถใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ ประกอบด้วย

1. กำหนดเป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์

- 1.1 ผู้เรียนมีคุณภาพ มาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เรียนต่อและประกอบอาชีพได้
- 1.2 โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน เป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่นได้

2. ดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีกระบวนการใน 3 เรื่อง

- 2.1 กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
- 2.2 การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม
- 2.3 การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน

3. จัดให้มีปัจจัย

- 3.1 ทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ และจำนวนเพียงพอ
- 3.2 ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณได้มาตรฐานเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ

4. บริหารจัดการด้านบริบทให้เอื้อต่อการดำเนินการสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบตามศักยภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ โดยดำเนินการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. เตรียมการ และสร้างความเข้าใจ

1.1 เตรียมการ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดโรงเรียนสมบูรณแบบแก่ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งอาจจะแต่งตั้งในรูปองค์คณะบุคคล

1.3 จัดให้มีการเตรียมข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียน และเตรียมการนำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

2. ตรวจสอบสถานภาพโรงเรียน

2.1 ตรวจสอบสถานภาพตนเองในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ โดยตรวจสอบทั้ง 14 องค์ประกอบที่ละองค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบให้ตรวจสอบปัจจัยหลักความสำเร็จที่ละปัจจัย (ได้นำเสนอเครื่องมือตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบไว้ในภาคผนวกของเอกสารแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ) ถ้าองค์ประกอบใดมี 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ มีดัชนีชี้วัดมากกว่า 1 ดัชนี ให้ตรวจสอบ 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับผลการประเมินของดัชนีชี้วัด แล้วสรุปผลการประเมินเป็นระดับสถานภาพองค์ประกอบ ถ้าองค์ประกอบใดมีตั้งแต่ 2 ปัจจัยหลักความสำเร็จขึ้นไป ให้ดำเนินการตรวจสอบทุกปัจจัยหลักความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับผลการประเมินของปัจจัยหลักความสำเร็จ แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ ได้ผลการประเมินเป็นระดับสถานภาพองค์ประกอบนั้นๆ

2.2 สรุปการตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ โดยพิจารณาว่าโรงเรียนมีสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบในระดับใด (สูง ปานกลาง ต่ำ) ซึ่งเป็นการพิจารณาจากความถี่สูงสุดในระดับนั้น บางกรณีมีความถี่สูงสุดเห็นชัดเจน บางกรณีไม่ชัดเจนจึงเป็นเพียงแนวโน้มว่ามีสถานภาพระดับนั้นๆ ดังนั้น ผลการตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบอาจจะสรุปเป็นภาพรวมชัดเจนจนกำหนดได้ หรือเป็นเพียงลักษณะแนวโน้มในการยกระดับการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบจึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้ง 3 ระดับสถานภาพประกอบกัน

3. กำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา

3.1 กำหนดให้ทุกองค์ประกอบเป็นเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณแบบโดยเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับก่อน-หลัง ตามผลการตรวจสอบสถานภาพขององค์ประกอบการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ

3.2 กำหนดระดับความสำเร็จในแต่ละปัจจัยหลักความสำเร็จตามดัชนีชี้วัดที่เป็นเป้าหมายการพัฒนาตามศักยภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ของโรงเรียน

3.3 กำหนดเงื่อนไขเวลาการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสมบูรณแบบเป็น 1 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี

4. กำหนดแผนปฏิบัติการยกระดับโดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียน หรือแยกเป็นแผนพัฒนาโรงเรียนสมบูรณแบบต่างหาก

4.1 ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบ 14 องค์ประกอบ และปัจจัยหลัก ความสำเร็จ 38 ปัจจัย

4.2 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒน โดยนำผลการศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบ มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนด การเน้นยุทธศาสตร์ด้านใดก่อน-หลัง ในช่วงปีใด ให้เป็นไปตามผลการตรวจสอบสถานภาพ โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์

4.3 จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามสถานภาพของโรงเรียนและความจำเป็นเร่งด่วนที่โรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนา (ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

4.4 วิเคราะห์เป้าประสงค์ของการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายรายปีตามสถานภาพของโรงเรียน และความต้องการที่จะยกระดับในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 กำหนดแนวทางดำเนินการยกระดับ โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียน แนวทางดำเนินการและพิจารณากำหนดระยะเวลาการเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ คือ

4.5.1 โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบระดับสูง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณแบบภายใน 1 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.5.2 โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบระดับปานกลาง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณแบบภายใน 3 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.5.3 โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบระดับต่ำ ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับเพื่อให้เป็นโรงเรียนสมบูรณแบบภายใน 5 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ดำเนินการยกระดับสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ

5.1 ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการเพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบภารกิจ เข้าใจ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (วิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีบริหารจัดการ) ของตนเอง และมีส่วนร่วมในการดำเนินการยกระดับโรงเรียน

5.2 กำหนดกลไกและภารกิจ โดยกำหนดองค์คณะบุคคลรับผิดชอบในการดำเนินการ ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน และกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียนในระยะเวลาที่รวดเร็ว

5.3 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนตามสถานภาพของโรงเรียน และช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนกำหนดไว้ในแผน รวมทั้งกระตุ้นและเสริมแรงให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันดำเนินการตามแผน

6. ประเมินความเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

6.1 โรงเรียนประเมินตนเอง เพื่อทราบผลการพัฒนา แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และเตรียมการพัฒนาในปีต่อไป

6.2 กรมต้นสังกัด/เขตพื้นที่ประเมิน และนำผลการประเมินมาใช้ประกาศยกย่องโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อเป็นกรณีตัวอย่างเรียนรู้ (Show Case) รวมทั้งให้ความช่วยเหลือโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาน้อย หรือมีปัญหาต้องการความช่วยเหลือ

6.3 กระทรวงประเมินเพื่อยกย่องโรงเรียนที่สามารถพัฒนาเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบเป็นที่ปรากฏชัดเจน ประกาศยกย่องเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบระดับกระทรวง และเผยแพร่สู่สาธารณชน ทั้งนี้ การประเมินทุกระดับจะเน้นข้อมูลสภาพจริง และประโยชน์ที่จะส่งผลกระทบต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. สร้างความยั่งยืนในการเป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบ

7.1 โรงเรียนทบทวนผลการประเมิน สรุปจุดที่สำเร็จ และจุดที่จะต้องปรับปรุง แก้ไข ตลอดจนกำหนดแผนผดุงการพัฒาที่จะดำเนินต่อไป

7.2 เขตพื้นที่ กรมต้นสังกัด และกระทรวงศึกษาธิการรวบรวมข้อมูลความสำเร็จ และผลการพัฒนาที่น่าชื่นชม ยกย่อง และประกาศรับรอง ตลอดจนนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับทราบผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ กรมต้นสังกัดจะต้องรวบรวมข้อมูลทั้งความสำเร็จ และสิ่งที่จะต้องปรับปรุง มาใช้กำหนดแนวทางการพัฒนา หรือสนับสนุนต่อเนื่องให้เหมาะสมและหลากหลายลักษณะ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเพื่อที่จะผดุงให้การพัฒนามีความต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผู้บริหารองค์กรที่มุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ทำทนายโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน มีการสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรโดยวัดความก้าวหน้าหรือความสำเร็จจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนารูปแบบ

การวิจัยที่ใช้รูปแบบเป็นการวิจัยแนวใหม่ที่กำลังได้รับความสนใจมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวิจัยที่ใช้รูปแบบจะช่วยให้ได้ความรู้ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการวิจัยที่ช่วยพัฒนาความรู้ให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ ประการที่ 1 รูปแบบต้องมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา และปรากฏการณ์ที่ 2 รูปแบบต้องสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่อการอธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

รูปแบบ ความเป็นมา และความหมายของรูปแบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 25) ให้ความหมายคำว่า โมเดล (Model) แบบจำลองหรือหุ่นจำลองเป็นคำที่ใช้กันแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มวิชาการสาขาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการบริหาร โมเดลหรือตัวแบบนี้มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Model” ส่วนคำที่ใช้ในภาษาไทยนั้น ยังไม่ได้กำหนดชัดเจนว่าจะใช้คำใด ทั้งนี้ลักษณะคำที่ใช้ในส่วนใหญ่จะแตกต่างกันตามลักษณะวิธีอ้างอิงแหล่งที่มาและที่ใช้แล้วบัญญัติศัพท์ใหม่ขึ้นเรียกว่า สูตรเศรษฐกิจ ส่วนสูตรเศรษฐกิจจะเป็นสาขาใด ก็เติมชื่อสาขาที่เกี่ยวข้องลงไป อาทิ สูตรเศรษฐกิจของการศึกษา สูตรเศรษฐกิจทางวิศวกรรมศาสตร์ หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า โมเดล ทับศัพท์ในภาษาอังกฤษความหมายของคำว่า โมเดล ที่ใช้กันมีหลายอย่าง เช่น ในสาขาวิชาสัตตศาสตร์ศึกษาเรียกว่า หุ่นจำลอง หมายถึง การจำลองแบบลักษณะที่เป็นสามมิติคล้ายคลึงหรือเหมือนกับของจริงต่างกันในขนาด นอกจากนี้ วงการศึกษา วิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิศวกรรม ก็เรียกว่าหุ่นจำลอง เพราะช่วยให้เข้าใจสภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้นได้อย่างลึกซึ้ง เช่น โลก ระบบสุริยจักรวาล อวัยวะภายในของคน ส่วนประกอบเครื่องจักร และลักษณะของโมเลกุล ส่วนในด้านการบริหารนั้นนิยมเรียกว่า รูปแบบหรือต้นแบบ ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า รูปแบบเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจ และนำไปสู่การศึกษาหลักการพัฒนารูปแบบทางการบริหารต่อไป

ทั้งนี้ได้นำนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 965) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ

ทิตินา แชมมณี (2550: 220) ซึ่งกล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

วิสุทธิ วิจิตรพิชราภรณ์ (2547: 10) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบาย คุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

ใน Dictionary of Education ซึ่งบรรณาธิการโดย กูด (Good. 1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวอย่างประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

โทชิ และคาร์โรลล์ (Tosi; & Carroll. 1982) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น แบบจำลองหลอดดูด แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์ หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่างๆ

บาร์โด และฮาร์ดแมน (Bardo; & Hardman. 1982) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยาย คุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ แบบจำลองจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้แบบจำลองนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่าแบบจำลองใดๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและแบบจำลองนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างแบบจำลองนั้นว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

สมิธ และคณะ (Smith; et al. 1980: 6-8) ได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่า หมายถึงการย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

ดาฟท์ (Daft. 1992: 20) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การจากการศึกษาความหมายของรูปแบบ สรุปได้ว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ ความหมายเชิงกายภาพ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และความหมายเชิงแนวคิด คุณลักษณะ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและความหมายเชิงแนวความเป็นจริง

อย่างง่าย หรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผล และการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์องค์ประกอบสำคัญของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประเภทของรูปแบบนักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้นๆ ด้วยเหตุนี้การจำแนกประเภทของรูปแบบจึงมีหลายประเภท ดังนี้

สมิท และคณะ (Smith; et al. 1980: 122) ได้จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 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 การทดลองจริงเครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปกติธรรมดา ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

คีฟวส์ (Keeves. 1997: 386-387) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 แบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรมเพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา ใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่างๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสมการ หรือสูตรทางคณิตศาสตร์เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้วรูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยาและทางการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์หรือปัญหาใดๆ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หรือวิธีเส้นทางจะช่วยให้เข้าใจและสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษาที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ดี รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในการศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบนั้น คีฟวส์ (Keeves. 1997: 386-387) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships)

โดยสรุปจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัย พบว่าการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะต้องมีส่วนประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญแต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกันและความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้นโดยมีข้อมูลต่างๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้น คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ ทาคาโอะ มียากาวะ (1986: 15) กล่าวว่า

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์แต่เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบนี้ต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น

การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้เพียงใดโดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

มาดาส, สตรีเวน และสตัฟเฟิลบีม (Maduas; Scriven; & Stufflebeam. 1983: 399-402) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริงแต่อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ

หรือวิธีการเชิงปริมาณซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อน ก็อาจจะประเมินโดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์านของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

องค์ประกอบของรูปแบบ

ตัวอย่างขององค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ได้มีนักวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กล่าวถึงในลักษณะที่คล้ายกันในภาพรวมแต่จะแตกต่างกันในรายละเอียดย่อยดังต่อไปนี้

พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 18-19) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย

ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล

ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

ขั้นต้น

ขั้นที่ 4 การทดสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการจัดองค์กรไปปฏิบัติจริง โดยการสัมมนาเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาารูปแบบการจัดองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการสอนและการพัฒนาโดยทั่วไป มีขั้นตอนการดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการพัฒนาารูปแบบและขั้นการทดสอบประสิทธิผลของรูปแบบนั้นๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะแสดงรายละเอียดอะไรย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาารูปแบบ แต่ทั้งนี้อาจสรุปกระบวนการพัฒนาารูปแบบได้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอน 2 การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ

ขั้นตอน 3 การร่างรูปแบบ

ขั้นตอน 4 การประเมินรูปแบบ และ

ขั้นตอน 5 การปรับปรุงและการพัฒนาารูปแบบ

สรุปการพัฒนาและการประเมินรูปแบบที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษอย่างแท้จริง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงความเหมาะสมโดยจะนำมาประยุกต์ในการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาารูปแบบสภาพภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา 2) การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา 3) การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ที่มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการนำไปสู่การปฏิบัติ ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ครั้งนี้ จากการรวบรวมมีบุคคลต่างวิจัยไว้ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กัลยาณี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรอณี เกษกมล (2546: 14-15) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับผู้บริหารการศึกษามี 5 กลุ่ม คือ

1. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ
2. มีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจโดยอาศัยฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย มีทักษะการคิด รู้เท่าทันการณเปลี่ยนแปลง
3. มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสรรค์ผลงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. มีคุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และ
5. มีบุคลิกภาพที่ดีประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรผู้บริหารการศึกษากับหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษานับการเป็นนักปฏิบัติการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และสามารถนำทักษะไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพส่วนผู้บริหารการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจ รู้เท่าทันการณเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดหลักการที่ทันสมัย สามารถนำชุมชนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ส่วนที่เป็นคุณลักษณะร่วมกัน คือ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารมีทักษะการปฏิบัติงานสามารถนำทักษะไปเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานและมีคุณธรรม จริยธรรม ระดับ E.Q. ของผู้บริหารการศึกษาในภาพรวมจัดอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสูงสุด-ต่ำสุด ในแต่ละองค์ประกอบของระดับ E.Q. พบว่า องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจและภาวะอารมณ์ที่ดีให้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (X = 3.40) ส่วนองค์ประกอบที่ 2 การควบคุมและบริหารจัดการอารมณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (X = 2.97) คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญโดยภาพรวม ได้แก่ การเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ การมีความเมตตากรุณา การยึดมั่นในหลักการทำความดี

การมีกำลังใจมั่นคงแน่วแน่ต่อเป้าหมาย การชื่นชมยินดีในความสุขความก้าวหน้าของคนอื่น การรู้จัก การครองตน ครองคน ครองงานและการพิจารณาตัดสินอย่างรอบคอบ ผู้บริหารที่สามารถสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมี แบบแผนของความคิด การคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ลักษณะบทเรียนสำหรับการพัฒนาทักษะการคิดของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย บทเรียน 4 เรื่อง คือ การกำหนดเป้าหมายการคิดสร้างสรรค์ การนิยามปัญหาการคิดสร้างสรรค์การตั้งสมมติฐานการคิด อย่างมีวิจารณญาณ การมองเห็นปัญหาการคิดสร้างสรรค์การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่อง การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้เป็นตัวอย่างสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่สามารถใช้ในการเรียนรู้ ด้วยตนเองจะอยู่ในรูปของ VDO & Computer-based Learning

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551: 16-17) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทราบ แนวทางในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย ความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียน การสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความ ปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกัน แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้าน การเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกัน ความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดย การควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการ ควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการ บริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึง การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552: 16-17) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรม การทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภาครัฐวิสาหกิจ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผสมผสานโดยใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยวิธีการ แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรรัฐวิสาหกิจแต่ละ

กลุ่มสาขาวิชาชีพทั้ง 9 กลุ่ม จำนวน 400 คน ผลการศึกษาในส่วนของการสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ท่าน ในประเด็นพฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรวิชาชีพ พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกลไปข้างหน้า และเห็นโอกาสของการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ฉลาดแหลมคมที่เหมาะสมกับคน และเหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นที่ยอมรับจากบุคลากร นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากสติปัญญาและทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิด และมีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติ สนับสนุนให้บุคลากรพยายามหาวิธีการทำงานแนวใหม่ ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเป็นการสร้างความท้าทายให้กับบุคลากร โดยผ่านการมอบหมายนโยบายที่ชัดเจน มอบอำนาจ ความรับผิดชอบ มอบอำนาจไว้วางใจ และผู้นำมีบทบาทเป็นนักวิชาการที่คอยให้คำแนะนำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาสนทนากับบุคลากร และมีพฤติกรรมที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรอยากจะทำปฏิบัติงานโดยพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงานและมีเทคนิคในการสื่อสาร แจ้งข่าวสาร เจรจาประสานงานกับบุคลากร และเพื่อที่จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับบุคลากร ในแง่ใจที่ว่าหากบุคลากรได้ใช้ความพยายามจนงานประสบผลสำเร็จก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ซึ่งผู้นำจะต้องมีรางวัลที่มอบให้กับบุคลากรที่ทำงานดีบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น คำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณในที่สาธารณะ เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานและในประเด็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร วิชาชีพพบว่ามีวัฒนธรรมการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งบุคลากรในองค์กรจะมีลักษณะทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผ่านความสอดคล้อง ร่วมกัน ความไว้วางใจ เชื่อใจ สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และความผูกพัน จะมีกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนแสดงความคิดเห็น รับฟังเสียงสะท้อนของบุคลากร จัดตั้งคณะทำงานเป็นรูปแบบเมตริกซ์โดยขอความร่วมมือจากบุคลากรสายงานต่าง ๆ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555: 22) ที่ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้องค์ประกอบ คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เน้นไปที่กระบวนการคิดหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อเป็นตัวเลือกสำหรับการวางแผน โดยสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยยึดภาพอนาคตเป็นประเด็นหลักที่จะต้องไปให้ถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรตามที่ได้กำหนดเอาไว้ล่วงหน้า

ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถแบ่งบทบาททั้งบทบาทนำ คือ การนำบุคคลอื่นๆ ผ่านกระบวนการ หรือวิธีการร่วมกัน

ไชยา ภวระบุตร (2555: 4-5) ได้สร้างตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการ 3 ระยะเวลา คือ 1) ระยะเวลาการศึกษารูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 2) ระยะเวลาการร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ขั้นตอนสร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบ 3) ระยะเวลาทดลองใช้รูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนนำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้ ขั้นตอน สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

สุภาพ ฤทธิบำรุง (2557: 25-26) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 334 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ปีการศึกษา 2555 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Coefficient และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับ “มาก” ทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

2. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับ “มาก” ทุกรายการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยภาพรวม มีค่า

ความสัมพันธ์อยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

โดโรธี และทอร์แรนซ์ (Dorothy; & Torrance. 2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ระดับอาวุโส และระดับสูง (CEOs) ในสหรัฐอเมริกาโดยใช้วิธีการ สัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า มียุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ประการที่จะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ 2) การให้อำนาจในการทำงานแก่ทุกฝ่าย 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

โซรานสกี (Solansky. 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำและกระบวนการของทีมในทีมบริหารตนเองศึกษาโดยวิธีเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลการสำรวจวัดสมาชิกในทีมในประเด็นเรื่องความสามารถกลุ่มความขัดแย้งด้านเหตุผล ระบบความจำแบบเคราะห์ความแปรปรวนแลกเปลี่ยนวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาปริญญาตรีสาขาบริหารจัดการ มหาวิทยาลัย Southwestern United States จำนวน 20 ทีมงาน อายุเฉลี่ย 24.9 ปี มากกว่าครึ่งเป็นหญิง ทีมมีขนาด 3-5 คน เฉลี่ย 4 คน แต่ละทีมมีความหลากหลายของเพศและเชื้อชาติภายในทีม ทีมบริหารตนเอง ไม่มีการสั่งงานจากครู คือ ให้คิดเองทำเอง ผลการวิจัยพบว่า การศึกษานี้จัดหาหลักฐานพิสูจน์ว่าการทำงานเป็นทีมสามารถพบจุดแข็งของขีดความสามารถและจุดแข็งระบบความจำแบบแลกเปลี่ยนเมื่อภาวะผู้นำเป็นแบบร่วมแบ่งปัน ถึงแม้ว่าการศึกษานี้จะไม่ได้แสดงถึงระดับความสำคัญในการพิจารณาคะแนนความขัดแย้งด้านเหตุผล คะแนนสำหรับทีมกับภาวะผู้นำร่วมมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนทีม ภาวะผู้นำเป็นการพิจารณาแบบดั้งเดิมที่ใช้สิทธิพลระดับบุคคลคนเดียว และดังนั้น ความคิดของหลายๆ คนมาเติมเต็มงานของผู้นำสำหรับทีมงานไม่ปรากฏอย่างทันที ทีมในการศึกษานี้กับภาวะผู้นำร่วม การจูงใจ สังคม และกระบวนการคิด ข้อดีมากกว่าทีมที่มีการนำทีมโดยคนเดียว

คอนโต (Konto. 1987: 3744-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้ดำเนินการตามทัศนนะของครูอาจารย์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคในรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคที่มีผู้ดำเนินการแบบมีทีมงานและมีดีสัมพันธ์ จะมีความพอใจในการทำงานตนในระดับปานกลาง แต่ความพอใจลักษณะภายในของงานค่อนข้างต่ำ

เอฟเวอร์ส (Evers. 1987: 4249-A) วิจัยประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ เพื่อศึกษาความเที่ยงตรงของรูปจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีดเลอร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากรสภาพการณ์ที่เชื่อถือผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ และเพื่อตรวจสอบระบบความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ในการพยากรณ์

ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน 76 คน ตัวแปรอิสระ คือ แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว (ยกเว้นตัวแปรประชากร) ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน สามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

เคนดริค (Kendrick. 1988: 1330-A) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

จอลลี่ (Jolly. 1996: 4224-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยมในการจัดเตรียมโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัส ได้พบว่าผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งถือว่ามีค่ามากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกึ่งนอน และการศึกษาความจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีเป็นสิ่งสำคัญเพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน กฎระเบียบของโรงเรียนในด้านทักษะและความสามารถที่มีความสำคัญต่องาน คือ ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดการในเรื่องความขัดแย้ง การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การพูดติดต่อ การพูดในที่สาธารณะ ความสามารถในการจัดองค์กร โดยเน้นที่การจัดการและการนิเทศเป็นสำคัญ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทุกระดับชั้นของการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นการศึกษาที่สำคัญยิ่งต่อผู้เรียน ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้