

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ประเภทของผู้นำ
 - 1.3 ลักษณะความเป็นผู้นำ
 - 1.4 แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำ
 - 1.5 องค์ประกอบของผู้บริหารที่ดี
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 2.1 ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
 - 2.2 รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 2.3 บทบาทของผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 2.4 ระบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษา
 - 2.5 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 2.6 การประเมินผลการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในครั้งนี้ผู้ศึกษา ได้ค้นคว้าจากเอกสารตำราต่าง ๆ ที่ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้ให้ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำไว้มากมายหลายทัศนะแต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

ความหมายของภาวะผู้นำ

กิตติ ตยัคคานนท์ (2543 : 21) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคล ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมกันดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

เรนนิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert 1984, อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2540 : 45) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พบปะเจรจากับบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำเป็นผู้สนับสนุนความสามารถของเขา

สรุปได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน สามารถจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันได้จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ประเภทของผู้นำ

จากการศึกษาในเรื่องประเภทของผู้นำ นักการศึกษาได้แบ่งประเภทของผู้นำไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545 : 18-20) ได้เสนอว่า ผู้นำมี 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ตาม กล่าวคือผู้นำกับผู้ตามต่างเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างได้ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นจะตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอแนะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้สิ่งตอบแทน บางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่ผู้นำต้องการ ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตาม

มักจะสนใจทำในแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้ตามไม่กล้าหรือไม่ยอมออกความคิดเห็นใดๆ ที่เป็นการขัดแย้งกับผู้นำ ทำงานตามที่ผู้นำสั่งเท่านั้น ดังนั้นลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงมีลักษณะดังนี้คือ รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้ในสิ่งที่ต้องการ トラบที่เขายังทำงานได้ผล มีการแลกเปลี่ยนผลงานด้วยของรางวัล ผู้นำมีการให้สัญญาล่วงหน้าว่าจะให้รางวัล ถ้าผู้ตามมีความมานะพยายามในการทำงาน ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラบเท่าผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้นำที่พยายามจะยกระดับคุณธรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน พยายามสร้างอุดมคติในการทำงานให้เกิดแก่ผู้ตาม ผู้นำกับผู้ตามต่างสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งกันและกัน เน้นความมีอิสรภาพและเสรีภาพ ความเสมอภาคและความยุติธรรม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ลักษณะการบริหารหรือการนำ มักจะใช้แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ ให้การเสริมแรง ให้ความสำคัญแก่ผู้ตาม ช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือแบบเปลี่ยนแปลงบางครั้งจะใช้การบริหารงานแบบวางเฉย ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ตามในการทำงานที่มอบหมาย จะเข้าไปแทรกแซงเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการ หรือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (Laissez Faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายจะปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปตามยถากรรม ไม่ยุ่งกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว พยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่พยายามให้แรงจูงใจแก่ผู้ตาม

เกตเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba, 1989 อ้างถึงใน จำรอง แสงพรหมศรี, 2537 : 45) แบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้จะยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก จนบางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องเสียเวลาและความสุขส่วนตัว เพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตนเองจะประสบความสำเร็จทุกอย่างอย่างไรก็ไม่คำนึงถึง ทำให้คนเกิดความท้อแท้และขวัญในการทำงานไม่ดี งานอาจล้มเหลวได้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบัน และของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพียงแค่จะทำให้บุคลากรที่ทำงานมีความสุขสบาย และตามใจผู้ที่ทำงานจนบางครั้งอาจทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะประพฤติอย่างไรก็ไม่ว่า เพราะเกรงใจและต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไป โดยไม่คำนึงถึงผลเสียของงาน



3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็มีความพึงพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบันและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นผู้นำที่ดีอย่างยิ่ง

ประพันธ์ สุริหาร (2541 : 5) ได้เสนอประเภทของผู้นำว่ามี 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง (Status Leadership) หมายถึงผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ หรือในห้องเรียนมีครูเป็นผู้นำ เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าผู้นำโดยตำแหน่งนี้ ผู้ที่เป็นผู้นำได้จะต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น

2. ผู้นำโดยสถานการณ์ (Situation Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่ผู้หนึ่งใช้อิทธิพลต่ออีกผู้หนึ่งหรือต่อหลายคน เพื่อให้กลุ่มทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ คนที่ทำหน้าที่ชักจูงชี้แนะกลุ่ม จึงเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้เกิดขึ้นแต่เฉพาะในบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น

เลวิน (Lewin, 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 35) ได้แบ่งประเภทของผู้นำจากการใช้อำนาจออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจตลอดเวลา ยึดตัวเองเป็นสำคัญ เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ดังนั้นการใช้อำนาจทุกอย่างจึงออกจากตัวผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำอะไร ที่ไหน ทำเมื่อไร ผู้นำจะเป็นผู้สั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติ ผู้นำประเภทนี้ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามทันทีที่ได้รับคำสั่ง

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความคิดเห็นที่ดีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำแบบนี้มิได้กระทำด้วยตัวคนเดียว หากแต่ยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้ได้บังคับบัญชาจึงมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งทำให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez- Faire Leader) หรือผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำแบบนี้ไม่ใช้อำนาจควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา เขาเพียงแต่จะให้คำแนะนำต่างๆ ไป แล้วปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานแบบตามสบาย โดยผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเอง ตัดสินใจเอง ไม่มีการนิเทศตรวจสอบผลงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจึงทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ผู้นำมีหน้าที่ลงนามหรือ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	19 ต.ค. 2555
เลขทะเบียน.....	250327
เลขบัญชี.....	

ผ่านเรื่องเท่านั้น จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบประเภทของผู้นำตามแนวความคิดเห็นของนักการศึกษาข้างต้น

ผู้วิจัยสรุป ผู้นำแบ่งได้ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แบ่งโดยใช้พฤติกรรมในการเป็นผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบสั่งการหรือเผด็จการ เป็นผู้นำที่บริหารงานในองค์กรหรือในกลุ่มโดยการออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแสดงความคิดเห็นใด ๆ ได้หรือมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีอิสระ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานอย่างมาก

2. แบ่งโดยใช้การเกิดเป็นเกณฑ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ 1) ผู้นำโดยตำแหน่ง หมายถึงผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำองค์กรตามกฎหมาย เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ผู้นำโดยความเหมาะสมของคุณลักษณะ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความเห็นชอบให้เป็นผู้นำกลุ่มหรือองค์กรเนื่องจากการมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสม เช่น มีการศึกษาดี มีฐานะดี มีวงศ์สกุลที่ดี 3) ผู้นำโดยการสืบทอด หมายถึง ผู้นำที่เป็นผู้นำโดยการสืบทอดจากบรรพบุรุษ เช่น หัวหน้าเผ่าของชนพื้นเมืองบางกลุ่ม และพระมหากษัตริย์ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ถือเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอีกด้วย

ลักษณะความเป็นผู้นำ

มัลลิกา ดันสอน (2544 : 47) กล่าวว่า ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งที่เป็นทางการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากะ เป็นต้น แต่บางครั้งผู้นำของกลุ่มอาจจะเป็นบุคคลที่ไม่ได้มีสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นทางการ ความจริงเราจะรับรู้เกี่ยวกับ ผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากเขาจะมีลักษณะเด่น ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจตามความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดไว้ โดยที่การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำจะให้ความสำคัญ กับทฤษฎีหลักที่สำคัญ 4 กลุ่ม ต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสากล (Universal Theories of Leadership) เป็นการศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำในสมัยเริ่มต้น โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เพื่อพิจารณาลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งน่าจะใช้งานได้ในทุกสถานการณ์ หรือมีความเป็นสากล (Universal)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Theories of Leadership) คำวิจารณ์ในข้อบกพร่องและจุดอ่อนของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสากล ที่ไม่สามารถหาข้อสรุปที่ชัดเจนได้ ทำให้นักวิจัยต่างหันมาศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) ที่ประสบความสำเร็จ โดยในช่วงปี 1930 - 1950 มหาวิทยาลัย และสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำ สมาชิกและปัจจัยต่าง ๆ ในสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของส่วนผสมต่าง ๆ ในแต่ละเหตุการณ์ ทฤษฎีสถานการณ์จะไม่บอกว่า ภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด แต่จะอธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของเขา และตัวแปรของสภาพแวดล้อม

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Theories of Leadership) เราจะเห็นว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้นำก็มีเกร็ดที่น่าสนใจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีความสามารถในระดับต่าง ๆ ของสังคมและองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำจึงได้รับความสนใจศึกษา ทำให้มีการพัฒนาการและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันได้เกิดแนวความคิดสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

4.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational vs. Transactional Leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนรูปจะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ ของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ (Mature) เพื่อให้สมาชิกในทีมทำงานได้ไกลเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์และกระแสนทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้กับลูกน้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะเป็นผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยน โดยใช้รางวัลต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยต่างจะขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ ที่แลกเปลี่ยนกันและสมาชิกจะทำงานเพื่อให้ได้รางวัลที่ตนพอใจเป็นหลัก

4.2 บุคลิกภาพพิเศษของผู้นำ (Charismatic Leadership Theory) กล่าวถึงบุคลิกภาพที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่นของผู้นำ ผู้นำจะมีบุคลิกภาพพิเศษที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่น ทุ่มเท และอุทิศตนในการทำงานให้กับผู้นำ ปกติผู้นำที่มีบุคลิกภาพพิเศษจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และของผู้ตาม ตลอดจนความสามารถในการทำงาน ในสถานการณ์ที่เป้าหมายไม่ชัดเจน และสภาพแวดล้อมไม่แน่นอน

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 8)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ซึ่งเน้นคุณลักษณะของผู้นำ ลักษณะเด่น ๆ ดังนี้ คือ

1.1 ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก

1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่การศึกษา สถานภาพ ทางสังคม และฐานะทางสังคม

1.3 สถิติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ พุคเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี และฉลาดหลักแหลม

1.4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุขุมรอบคอบ และความกระตือรือร้น

1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task - relation Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ต้องการความสำเร็จ และมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เช่น ผู้มุ่งความสัมพันธ์สูง

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำไม่ใช่การปรากฏตัวออกมา ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ และคิดคำนึง ถึงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังการทำงาน และผลิตผลสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือและความอบอุ่นในความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories) ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า จะมีลักษณะหรือปัจจัยหลาย ๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น หน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับงานของผู้บริหาร คือ การพิจารณา วินิจฉัย (Diagnosis) และการประเมินผล ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำด้วยความรอบคอบ ลักษณะหรือปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่

3.1 ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial Characteristics)

3.2 ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (Subordinate Characteristics)

3.3 โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะของงาน (Group structure Characteristics)

3.4 ลักษณะหรือปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ (Organizational Factors)

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2537 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำนั้น มีหน้าที่ที่จะมาประสาน และไม่ใช้ประสานเฉย ๆ แต่มาประสานให้พากันไป โดยเดินหน้าหรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้”

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) “ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม”

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 1) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า “ผู้นำ คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม”

วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์ (2544 : 89 - 93) ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำยุคใหม่” โดยอ้างถึงประธานาธิบดี คไวท์ ดี. ไอเซนฮาวร์ เคยกล่าวไว้ว่า “ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ “ผู้อื่น” เหล่านั้นก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน”

โดยในการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้น ย่อมต้องมีทั้ง “ผู้นำ และผู้อื่น” หรือ “ผู้นำและผู้ตาม” นั่นเองซึ่งก็จะต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ (Leadership) รวม 2 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์ และความสอดคล้องกัน (Integrity) ซึ่งผู้นำทุกคนจะต้องมีการปฏิบัติที่สัมพันธ์กันตลอดทั่วทั้งองค์กร มิใช่การคิด พูดและทำ คนละทิศคนละทางที่ก่อให้เกิดความสับสนในที่สุดแล้วผู้ตามก็เลยไม่รู้จะฟังใครดี

2. ความไว้วางใจ (Trust) คือ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เมื่อผู้นำทำทุกอย่างตามที่พูด (Walk - the - Talk) และสามารถครองใจผู้อื่นได้ อีกทั้งยังยอมรับเมื่อตัวเองทำผิด ความไว้วางใจในตัวผู้นำก็จะบังเกิดขึ้น แต่ถ้าปราศจากซึ่งความไว้วางใจกันเมื่อใด ก็จะไม่มีการเดินตามผู้นำนั้นเลย

ทฤษฎีและความหมายของ “ภาวะผู้นำ” มีผู้ให้ความหมายไว้เช่นกัน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 196) “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง”

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) “ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ

จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร”

ชาลซัย อาจินสมาจาร (2543 : 9) ได้นิยามไว้ว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership) คือการสร้างโอกาสให้พนักงาน และบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคล หรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจ และความพยายามของผู้นำ ในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงาน ให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน”

ทองใบ สุกขาริ (2543 : 4) ได้สรุปความหมายว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเองทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2542 : 15) กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการมิใช่บุคคล ถึงแม้ว่าจะขึ้นอยู่กับความชอบธรรมในการใช้อำนาจของตัวผู้นำแน่นอนว่าตัวผู้นำเป็นศูนย์กลาง และเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามก็เป็นผู้ตามก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ขาดเสียมิได้เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นแนวความคิดเชิงสัมพันธ”

สรุปได้ว่า สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของภาวะผู้นำ (The new Reality for Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะมีความแตกต่างกันระหว่างแนวความคิดแบบดั้งเดิม และแนวความคิดแบบใหม่ ดังสรุปในตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบดั้งเดิมและผู้นำแบบใหม่

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบดั้งเดิมและผู้นำแบบใหม่

ผู้นำแบบดั้งเดิม (Old Paradigm)	ผู้นำแบบใหม่ (New Paradigm)
1. ยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age)	1. ยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ (Information Age)
2. ยึดถือความคงที่ (Stability)	2. ยึดถือการเปลี่ยนแปลง (Change)
3. เป็นผู้นำที่ชอบควบคุม (Control)	3. เป็นผู้นำที่กระจายอำนาจหรือมอบอำนาจ (Empowerment Formal Leader)
4. มุ่งการแข่งขัน (Competition)	4. มุ่งความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา (Collaboration)
5. มุ่งวัตถุนิยม (Things)	5. มุ่งที่บุคคลและความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน (People and Relationships)
6. ความเป็นรูปแบบเดียวกัน (Uniformity)	6. มุ่งความหลากหลาย (Diversity)

แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำ นักทฤษฎีบางท่านได้ให้ความเห็นว่าเป็นบุคลิกลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาแต่กำเนิด จะศึกษาเล่าเรียนไม่ได้หรือสอนกันไม่ได้ แต่การเป็นผู้นำในลักษณะการบริหารนั้นอาจจะศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นได้ โดยอาศัยผู้ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับชีวประวัติของบุคคลชั้นนำของโลก ได้รวบรวมเป็นหลักวิชาขึ้น สรุปคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้ คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำคนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย
2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบ สำคัญของการเป็นผู้นำความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตาจะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟัง และให้ความเคารพนับถือด้วย
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง เมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใด ๆ ไป ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็อุปสรรคในการดำเนินงานนั้น
4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถ ทางด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นถ้อยคำได้ ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ ได้ และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยาก เพราะจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย
5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ และการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุด ในการดำเนินงานต่อไป
6. มีชื่อเสียง เกียรติคุณดี ข้อนี้เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูลชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงดี มีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป
7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์การ หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติ อยู่โดยเฉพาะ
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติ ให้ได้ทันท่วงที

12. มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิด ขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มิชอบแสดงการติดต่อสื่อสาร และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา
3. การจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน
5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ตัวอย่างเช่น การมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

ปีทมา จานงค์ธรรม (2546 : 82) ได้กล่าวถึง “ผู้นำแบบไหนชนะใจลูกน้อง” ไว้ว่า

1. ต้องรู้จักให้ความรักแก่ลูกน้องเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เพราะนั่นเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกน้องยอมทำงานให้นายแบบถึงไหนถึงกัน
2. ต้องมีสายตากว้างไกล รู้จักมองอนาคต คิดวิเคราะห์เหตุผลและความเป็นไปได้ของเรื่องราวต่าง ๆ เพราะการตัดสินใจของผู้นำต้องทำให้ลูกน้องไว้วางใจ และยอมเดินตามเสมอ
3. ต้องเข้ากับลูกน้องได้ดี ไม่ใช่แค่ออกคำสั่ง และคอยเช็กงานอย่างเดียวโดยไม่มีปฏิสัมพันธ์ กับลูกน้องเลย แบบนี้ก็จะไม่ได้รับความคิดและเข้าถึงลูกน้องได้ ลูกน้องก็ไม่รู้จักตัวตนของผู้นำเลยเช่นกัน
4. พยายามหลีกเลี่ยงกับลูกน้องในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ นอกจากเรื่องงานบ้าง เช่น ถามไถ่ทุกข์สุข กันและกัน เพื่อลดบรรยากาศตึงเครียดในที่ทำงาน

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่จะเป็นผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเด่น ห่วงใยคนรอบข้าง จูงใจในการทำงาน ชี้แจงรายละเอียดในการทำงาน โดยจะต้องมีการฝึกฝนตนเอง มาเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำที่ดี

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของพนักงานในองค์การธุรกิจขนาดกลางไว้ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
3. คุณลักษณะด้านการบริหารงาน

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรม และจริยธรรม

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านข้างต้นมีรายละเอียด ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547 : 126) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” คือ การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น มันเกิดขึ้นเมื่อมีจุดประสงค์ที่ต้องทำให้สัมฤทธิ์ผล หรืองานที่ต้องทำให้เสร็จและเมื่อต้องการคนมากกว่าหนึ่งเพื่อทำงานดังกล่าว ผู้บริหารทุกคนโดยคำจำกัดความแล้วก็คือ ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่เขาต้องทำ ด้วยการสนับสนุนของทีมของเขา ซึ่งจะต้องถูกชักจูงให้ดำเนินการตามเขา ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกี่ยวกับการส่งเสริมและคลอบคลุมให้เอกบุคลลและทีมเพื่อให้เขาทำให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ความมุ่งหมายทั้งหมดของผู้นำก็คือการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลด้วยความช่วยเหลือของกลุ่มของเขา เพื่อตอบสนองต่อความมุ่งหมายทั้งหมด ผู้นำมีจุดประสงค์ 3 ประการ

1. เพื่อให้ได้ข้อผูกพันและความร่วมมือของทีม
2. ทำให้กลุ่มทำงานเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลจุดประสงค์ที่ตกลงกัน
3. ใช้ทักษะ พลังงาน และความเฉลียวฉลาดได้อย่างดีที่สุดของทีม

คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจ และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรม การบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของคนไม่ใช่สิ่งที่เกิดมาพร้อมบุคคลทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สัดส่วน สีผิวของร่างกาย นอกจากนั้นเกิดจากการฝึกฝน อบรม เรียนรู้และมีประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น แต่โดยความหมายบุคลิกภาพแล้ว หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบเป็นตัวบุคคลทั้งนี้เนื่องมาจากอิทธิพลของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และคภิกภาพที่จะมีผลโดยตรงต่อกิจการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 36) ได้กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จมีดังนี้

2.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบ และเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดัน และภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้

จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอาชีพปรีชาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

2.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

2.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่น จะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

2.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคม และมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่ม และช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้

2.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผย เฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม จะช่วยผู้นำ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

2.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออก ด้วยความสนใจ และตั้งใจ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

2.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์จะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความกดดัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

2.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความคิดเห็นเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาโดยช่วยให้

ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสมานจิตใจกันหรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม 2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดี และช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

2.10 มีความอดทนสูง ต่อความตึงเครียด (ความผิดหวัง หรือคับข้องใจ) (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูง และสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

2.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self - Awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

3. คุณลักษณะด้านการบริหารงาน

ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skill) หมายถึง ความรู้ความชำนาญ และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบจึงทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี

การบริหาร คือ ความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่กำหนดหน้าที่วางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ ที่เรียกว่า 5 M's คือ

1. คน (Men)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุ (Material)
4. เทคนิค (Method)
5. เครื่องจักร (Machine)

สำหรับผู้นำในองค์การอุตสาหกรรม ถ้าพิจารณาลักษณะของการบริหารงานของผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม หรือความอิสระ (Laissez Faire Leadership)

จากลักษณะของผู้นำทั้ง 3 ประเภท ต่างมีข้อเสียในการบริหารงานแตกต่างกัน แต่การบริหารงานต่างก็ต้องการบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย การนำไปใช้ ผู้บริหารควรมีทั้งศาสตร์และศิลป์ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมของทรัพยากรที่เรามีอยู่เป็นสำคัญ (ณรงค์ นันทวรรณ, 2536)

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรม และจริยธรรม

ผู้บริหารควรประพฤติงานด้วยคุณธรรมดังต่อไปนี้

1. หมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
2. มีเมตตา กรุณา และพึงยึดพรหมวิหาร 4 เป็นหลัก
3. ประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ผู้มาติดต่อ
5. พึงหมั่นศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้ที่ทันสมัย
6. ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว
8. รับผิดชอบทุกอย่างในหน่วยงาน ไม่ปิดความผิดไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. อุดหนุนต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
10. เอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
11. ระมัดระวังคำพูด ไม่ดูคำคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย
12. งดเว้นอบายมุขทั้งปวง
13. สุภาพ อ่อน โยนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
14. มีความซื่อสัตย์สุจริต
15. ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและผู้อื่น

คุณสมบัติที่ผู้นำ นักธุรกิจ และนักบริหารต้องมี

จรัญ ฐิตธม โม (2548 :223) คุณธรรมภายในของผู้นำ นักธุรกิจ นักบริหารที่ดี จะต้องมีความพื้นฐานที่ประกอบไปด้วยคุณธรรม 8 ประการ คือ

1. สัทธัมมสมันนาค โค ประกอบด้วยสัทธรรม 7 ประการ ได้แก่ มีศรัทธา มีความละเอียดรอบาป มีความกล้าบาป เป็นพหูสูต มีความเพียร มีสติมั่นคง และมีปัญญา
2. สัพปริสภัตติ คือ คบหาคนที่ประกอบด้วยสัทธรรม 7 ประการข้างต้น เป็นมิตรสหาย
3. สัพปริสจินตี คือ จะคิดสิ่งใดก็ไม่คิดเพื่อเบียดเบียนตนและผู้อื่น
4. สัพปริสมันตี คือ จะปรึกษาการใดก็ไม่ปรึกษาเพื่อเบียดเบียนตนและผู้อื่น
5. สัพปริสวาโจ คือ พูดแต่คำที่ถูกต้องตามวจีสุจริต

6. สัมปยุตตสัมมันโต คือ ทำการที่ถูกต้องตามกายสุจริต 4
7. สัมปยุตตทัญญู คือ มีสัมมาทัญญู เช่นว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เป็นต้น
8. สัมปยุตตทานัง เทติ คือ ให้ตามหลักสัมปยุตตทาน เช่น ให้โดยเอื้อเฟื้อทั้งแก่ของตัวที่ตัวให้ ทั้งแก่ผู้รับทาน ให้ของบริสุทธ์ ให้โดยเข้าใจถึงผลที่จะตามมา เป็นต้น

คุณสมบัติเหล่านี้ ถือเป็นคุณสมบัติหลัก แต่ในภาคปฏิบัติ พระพุทธเจ้าทรงสอนก็ทรงแสดงในลักษณะที่เป็นศิลปะในการใช้ธรรมะไว้ หมายความว่า เราใช้ธรรมะข้อใดก็ตาม เราต้องอาศัยความรู้ที่เหมาะสม ทรงแสดงว่าบุคคลจะต้องประกอบด้วยคุณธรรม คือ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลา รู้จักประมุขชน รู้จักเลือกคบหาสมาคม กับคน เพราะฉะนั้น ถ้าหากว่าท่านประกอบด้วยคุณสมบัติเหล่านี้ ท่านสามารถเป็นผู้นำที่ดีขององค์กร เป็นนักธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์เป็นที่นับหน้าถือตาในวงสังคม เป็นนักบริหารที่มีคุณธรรม ปกครองบ้านปกครองเมืองให้ร่มเย็นเป็นสุขได้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่เรื่องของ “ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ” มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบุคคลอื่นยอมรับฟังความคิดผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขา และจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้น บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Breadth) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวอย่างกว้างขวาง วุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตัวเอง และนับถือตนเอง

3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation & Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูง และจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีขึ้นให้สำเร็จอยู่เสมอ ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมิจิตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขาชอบรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่น และจะต้องระลึกรับอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ เป็นการทำให้สิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่น มีการส่งเสริมและคลอบคลุ้มให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผลด้วยความช่วยเหลือของกลุ่ม เพื่อตอบสนองต่อความมุ่งหมายทั้งหมด โดยต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ความชำนาญ ความสามารถอย่างมีจริยธรรม คุณธรรมด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้นับถือในองค์การ

ได้มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 218) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติต่อกันและกันในกลุ่มที่เป็นสมาชิก พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง เมื่ออยู่กับกลุ่มที่มีสมาชิกที่ตนพอใจ ย่อมแตกต่างจากอยู่กับกลุ่มที่มีสมาชิกที่ไม่พอใจและโดยธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งซึ่งแสดงออกมามักจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับตนอยู่เสมอ เพื่อที่จะเลียนแบบหรืออ้างสิทธิบางอย่าง เช่น ฤดีได้รับสิทธิให้ลาพักผ่อน 5 วันช่วงปีใหม่ คนอื่นในกลุ่มก็จะอ้างฤดีเป็นตัวอย่างเพื่อเรียกร้องสิทธิในลักษณะเช่นนั้นด้วย ฉะนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคคลเหล่านี้ เพราะจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของหัวหน้างานกับการประสานงาน

ความสำเร็จของงานนี้ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานได้ตระหนักและยอมรับความสำคัญของการประสานงานมากน้อยเพียงใด ดังนั้นแนวคิดต่อไปนี้จะเป็นประโยชน์แก่หัวหน้างานในการประสานงานได้เป็นอย่างดี

1. การดำเนินการประสานงาน ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับระเบียบวินัย ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นหลักยึดอย่างเที่ยงธรรมของหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การดำเนินการประสานงาน ต้องยึดหลักความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ พิจารณาสภาพการณ์ต่าง ๆ ยืดหยุ่นในบางกรณีได้บ้าง แต่ต้องไม่ให้เกิดเรื่องระเบียบวินัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำต่อการสั่งการ

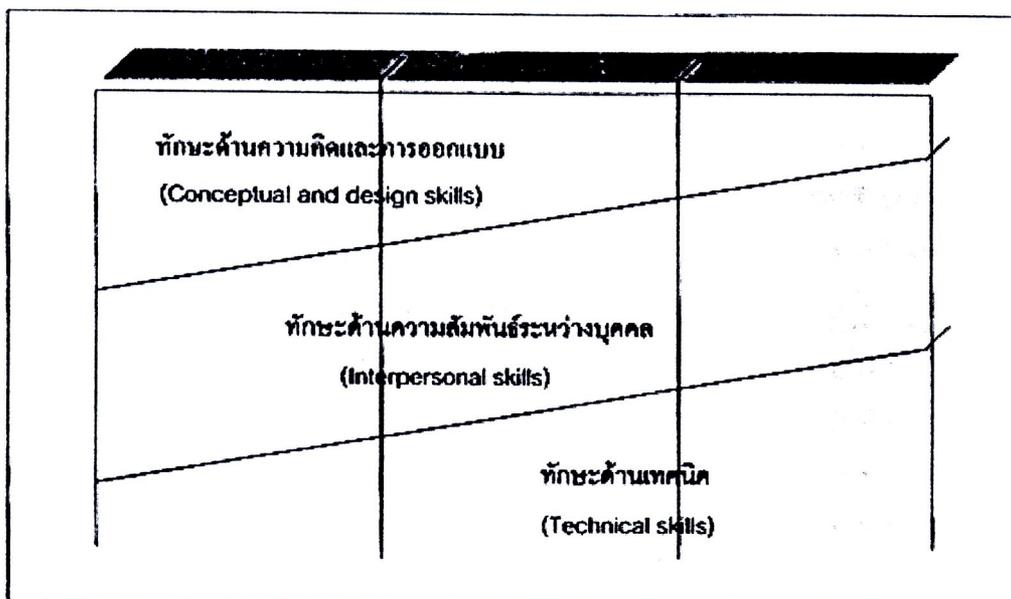
พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 211) ได้กล่าวว่า การสั่งการ เป็นเรื่องของการมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น นั้นย่อมแสดงว่า ภาวะผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ทำหน้าที่ด้านการสั่งการ ซึ่งการสั่งการจะได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้สั่งการมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้นั้นมีคุณลักษณะ และความสามารถที่จะทำตนให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยวิธีใด ซึ่งภาวะผู้นำที่กล่าวมา ในหลายทฤษฎีที่นักวิชาการได้ศึกษาไว้ย่อมจะเป็นแนวทางในการเลือกมาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสมของงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้นำด้านการบริหารจัดการ

ทักษะของการบริหารจัดการและลำดับชั้นขององค์กร (Managerial Skills and the Organizational Hierarchy) Robert L. Katz ชี้ให้เห็นถึงทักษะ 4 ประการของการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) คือ ความรู้และความชำนาญ ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือ และเทคนิคพิเศษ เช่น ช่างกล ทำงานด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชา ควรมีความสามารถในการสอนการใช้เครื่องมือเหล่านั้น นักบัญชีควรนำเทคนิคพิเศษมาใช้ในการทำงาน
2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจและมีอิสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์ประกอบที่สำคัญ ในสถานการณ์ต่างๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ
4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design Skill) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหา ในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน

ภาพที่ 2.1 แสดงทักษะและระดับการบริหารจัดการ (Skills and Management Levels)



(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545 : 24)

ความสำคัญของทักษะเหล่านี้ จะแตกต่างกันในระดับต่าง ๆ ดังรูป กล่าวคือ 1) ในการบริหารจัดการระดับต้น มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีประโยชน์ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนทักษะด้านความคิดไม่สำคัญมาก สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น 2) ในการบริหารจัดการระดับกลาง มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคลดลง แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ยังจำเป็นอยู่ และทักษะด้านความคิดก็มีความสำคัญเช่นกัน 3) ในการบริหารจัดการระดับสูง มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะทางด้านการคิด การออกแบบ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญน้อย จะเห็นได้จากบริษัทขนาดใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ความสามารถด้านเทคนิคจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในบริษัทขนาดเล็กประสบการณ์ทางด้านเทคนิคยังคงมีความสำคัญมาก

ริกกี (Ricky W. Griffin 1995, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545 : 24) ได้กำหนดทักษะทางด้านการบริหารจัดการพื้นฐานไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการบรรลุผลสำเร็จของงานเฉพาะอย่าง
2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและการจูงใจทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่ม

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการคิดให้เป็นรูปธรรม

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) หมายถึง ความสามารถในการจินตนาการนึกคิด เพื่อการโต้ตอบกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

5. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความสามารถทั้งการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และการรับความคิดและข้อมูลข่าวสารจากบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

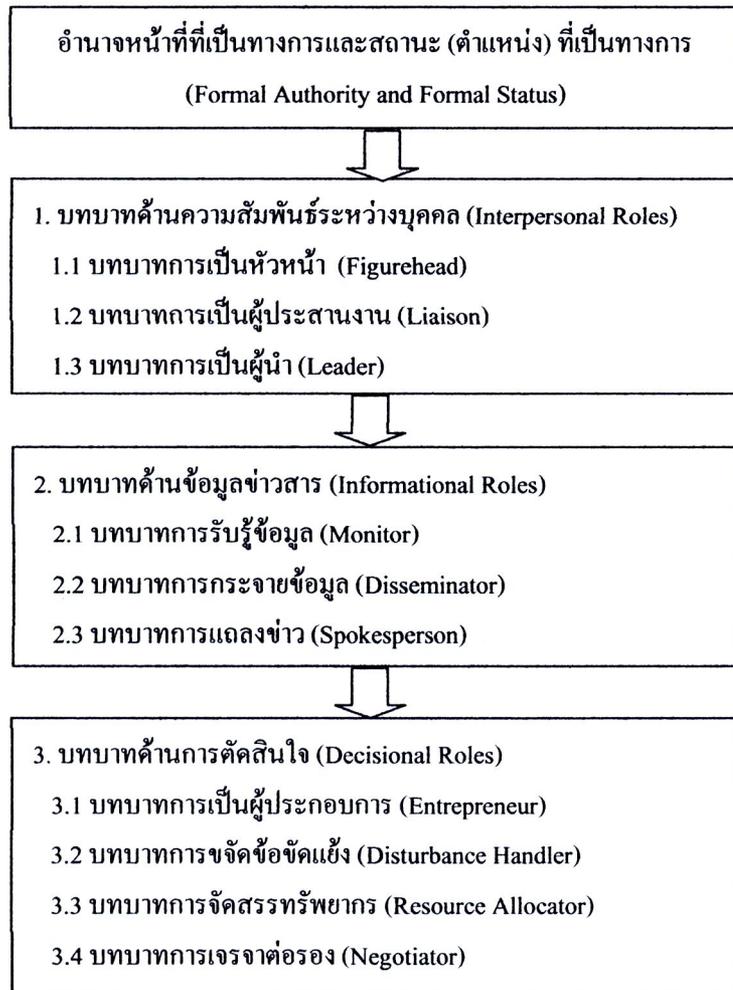
6. ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) หมายถึง ความสามารถในการยอมรับและระบุปัญหา หรือการแสวงหาโอกาสแล้วทำการเลือกให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

7. ทักษะด้านการบริหารเวลา (Time-Management Skills) หมายถึง ความสามารถในการจัดเรียงลำดับงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

บทบาทของการบริหารจัดการ (Managerial Roles) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ถูกกำหนดขึ้นจากความสัมพันธ์กับงานที่สามารถระบุออกมาได้ โดยการแนะนำบทบาทของการบริหารจัดการ (Managerial Roles) ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 10 บทบาทและจัดเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ (1) บทบาทด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) (2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) (3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

การกำหนดบทบาทของการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งของผู้บริหาร หรือสถานะและอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority) ดังแสดงในภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 แสดงบทบาทของผู้บริหาร (Roles of a Manager)



(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545 : 25)

บทบาทของผู้บริหาร (Roles of a Manager) มีดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทในกลุ่มนี้จะมีเพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลโดยตรงมาจากฐานอำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการของผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมาชิก ขององค์กรและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบ่งออกเป็น 3 บทบาท ดังนี้

1.1 บทบาทการเป็นหัวหน้า (Figurehead) ในฐานะเป็นหัวหน้าของหน่วยงานของ องค์กร ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ถูกกำหนดแน่นอน ซึ่งเป็นพิธีการตามปกติ เช่น ผู้บริหาร

อาจมีการปรากฏตัวต่อชุมชน การเข้าร่วมงานพิธีทางสังคม หรือการรับประทานอาหารกับลูกค้าคนสำคัญ ในการกระทำดังกล่าวผู้บริหารจึงมีบทบาทเป็นหัวหน้า

1.2 บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison) ผู้บริหารต้องให้บริการในฐานะเป็นผู้ประสานงานขององค์กร ทั้งในการทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ และการทำงานร่วมกับกลุ่มภายในองค์กร รวมทั้งมีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่น่าพึงพอใจกับบุคคลภายในองค์กร ผู้บริหารต้องมีความไว้วางใจต่อปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 บทบาทการเป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากผู้บริหารมีความรับผิดชอบอย่างมากต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จของหน่วยงานขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในกลุ่มงานของเขา เพื่อนำทีมงานและพนักงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) ผู้บริหารจะรับผิดชอบต่อการแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการนี้ ทำให้ผู้บริหารกลายเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานของเขา และเป็นแหล่งของกาติดต่อสื่อสารสำหรับกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในองค์กร บุคคลทั่วทั้งองค์กร ต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างทางการบริหารจัดการ และผู้บริหารเอง ต้องทำตัวเป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminate) หรือการค้นหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการทำงาน บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารแบ่งออกเป็น 3 บทบาท ดังนี้

2.1 บทบาทการรับข้อมูล (Monitor) ในฐานะเป็นผู้รับข้อมูล ผู้บริหารต้องมีการกลั่นกรอง ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารนั้น ผู้บริหารสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้จากผู้บังคับบัญชา และจากการประสานงาน รวมทั้งอาจได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่มีประโยชน์จากเครือข่ายที่ผู้บริหารติดต่อกับ ซึ่งจากข้อมูลข่าวสารนี้ ผู้บริหารสามารถแสวงหาโอกาสที่มีศักยภาพ และระบุอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับกลุ่มงานและองค์กรได้

2.2 บทบาทการกระจายข้อมูล (Disseminators) ผู้บริหารจะมีการแบ่งปันและกระจายข้อมูลข่าวสารที่เขาได้รับ ในฐานะเป็นผู้รับข้อมูล และในฐานะการเป็นผู้กระจายข้อมูล ผู้บริหารจะผ่านข้อมูลที่มีความสำคัญไปยังทีมงานของเขา รวมทั้งขยับขยายข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกของกลุ่มงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า พนักงานของเขามีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 บทบาทการแถลงข่าว (Spokesperson) โดยปกติผู้บริหารต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์กรด้วย เช่น ผู้อำนวยการและผู้ถือหุ้นขององค์กร

ต้องได้รับคำแนะนำ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทางการเงิน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร กลุ่มผู้บริหารต้องแน่ใจว่า องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง และข้าราชการต้องมีความพึงพอใจที่องค์กรมีความคงอยู่โดยกฎหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะมาจากการแถลงข่าว ของผู้บริหาร ต่อสาธารณชน

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในการประมวลผลข้อมูลข่าวสารและสรุปผลออกมา ข้อมูลข่าวสารใดที่ไม่มีมีความสำคัญก็จะไม่นำมาใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องสร้างความผูกพันกับกลุ่มงานของเขา เพื่อเป็นวิถีทางปฏิบัติ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะทำให้แผนต่าง ๆ ของกลุ่มสามารถถูกนำไปปฏิบัติ บทบาทด้านการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 4 บทบาท ดังนี้

3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้กลั่นกรอง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในฐานะเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารจะแสวงหาหรือริเริ่มโครงการต่าง ๆ ที่มีการประเมินโอกาสไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่

3.2 บทบาทการขัดข้องขัดแย้ง (Disturbance Handler) ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อาจมีอุปสรรคเกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องรับมือกับความขัดแย้ง และทำหน้าที่แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่ไม่พึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร ต้องเจรจาต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิต ตลอดจนจัดการความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เป็นต้น

3.3 บทบาทการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocator) ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดโครงการต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ทั้งในด้านทรัพยากรทางการเงิน หรือทรัพยากรด้านเครื่องมือ เครื่องจักร และทรัพยากรที่สำคัญอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรด้านเวลาและข้อมูล โดยจัดสรรให้แต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างประสบผลสำเร็จ

3.4 บทบาทการเจรจาต่อรอง (Negotiator) การศึกษางานต่างๆ ด้านการบริหารจัดการ ในทุกระดับจะพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาค่อนข้างมากเพื่อการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารอาจต่อรองกับพนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า หรือกลุ่มงานอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องรับผิดชอบต่อการเจรจาต่อรองทั้งหมดที่มีความจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่ากลุ่มและงานของเขามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของผู้บริหารที่ดี

มีทั้งหมด 9 ประการ ถ้านำไปใช้ องค์กรจะก้าวหน้าไม่มากก็น้อย ประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545 : 30-32)

1. รู้ปัจจัยที่ทำให้วิสัยทัศน์เกิดผล ผู้บริหารเป็นคนกำหนดวิสัยทัศน์ จึงต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่เชื่อว่าเกิดขึ้นด้วยการทำจริง กล้าเผชิญกับอุปสรรคและปัญหา ใช้อิทธิพลในทางที่ดี จูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือด้วยได้ เรียกว่าผู้บริหารต้องเป็นคนมีความตั้งใจดี เห็นการณ์ไกล (Forward Looking) ใช้สติปัญญา มีการวางแผนเป็นขั้นตอน ไม่ฉาบฉวย มีแผนคิโนใจ (Mental Plan) และถ่ายทอดมาเป็นแผนงานที่ทำได้จริง (ไม่ว่าดีหรือเลว) สามารถสร้างคน และองค์การให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลักดันให้ทำงาน และทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลงานให้ต่อเนื่องมั่นคง

เป็นการกำหนดภารกิจให้เหมาะสม และติดตามการปฏิบัติตามภารกิจ การปฏิบัติ ต้องมีกลยุทธ์ที่ประสานกับวัฒนธรรมองค์การที่ดีขององค์การ รวมทั้งสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ที่มุ่งเน้นสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสำนึกในหน้าที่ และตั้งใจทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีคุณลักษณะที่ดี

- 2.1 มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking)
- 2.2 มีความรู้ และประสบการณ์จนสามารถรู้ความตื้นลึกหนาบาง ของธุรกิจนั้น (Business Literacy)
- 2.3 มีความสามารถที่จะจูงใจ และดึงส่วนที่เป็นศักยภาพดีที่สุดของคนมา ใช้สามารถเลือกคนและใช้ให้เหมาะกับงาน (People Skill)
- 2.4 มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skills) ด้วยการสร้างความเข้าใจ จิตสำนึกร่วมกัน รู้ความจำเป็นและคุณค่าของงาน ภารกิจ ทิศทาง จุดหมายที่ต้องไปให้ถึง
- 2.5 สามารถรู้จักอ่อนและจุดแข็งของตัวเองและรู้ทางออกในการแก้ไขจุดอ่อน
- 2.6 ที่ตนมีอยู่ และสามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Management of Self)
- 2.7 เป็นคนที่ไว้วางใจได้ มีเกียรติ สร้างความเชื่อถือ (Management of Trust) ด้วยการซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคงเส้นคงวาในด้านการปฏิบัติงาน ใช้วิจารณ์อย่างดี มีเหตุผล มีคุณธรรม มีความยุติธรรม ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา
- 2.8 ปากกับใจตรงกันไม่บิดพลิ้ว เข้าทำนองรักษาคำพูด ไม่เจ้าเล่ห์
- 2.9 มีความจงรักภักดี ผูกพันต่อสถาบันและองค์การที่ตนรับผิดชอบ
- 2.10 จิตใจกว้างขวาง รับฟัง รับรู้ข้อคิด ข้อเสนอ เรื่องราวข่าวสาร
- 2.11 การมีส่วนร่วมเหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน
- 2.12 มีคุณภาพทางอารมณ์ (Emotional Quality) คือมีจิตใจหนักแน่นเยือกเย็น ควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้ มีวุฒิภาวะด้านจิตใจ มีความมั่นใจตนเอง มีพลังในการทำงาน (Drive) ไม่ท้อแท้

2.13 ตื่นตัวต่อความเป็นไปรอบด้าน รู้จักนำในการปรับตัว ปรับปรุงองค์การให้ทันกาล

2.14 มีความสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่น

3. รู้จักจัดการเพื่อให้เกิดการทำงานที่ได้ผล (Effective Performance Management) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร เซอร์ซีและโกลด์สมิท กล่าวว่า ผู้บริหารต้องอาศัยตัวแปรสำคัญ คือ ต้องให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์แท้จริงในงานของตน

วิธีการ คือ ต้องมีการสอน การอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ที่สอดคล้องกับงาน (Task Relevant) เพื่อจะได้มีความชำนาญอย่างแท้จริง

3.1 ต้องช่วยให้เกิดความชัดเจน ไม่ว่าจะทำอะไร ทำเพื่ออะไร ทำอย่างไร และลำดับความสำคัญของงาน

3.2 ต้องสนับสนุนดูแลด้านงบประมาณอุปกรณ์ และความสะดวกต่าง ๆ

3.3 ต้องสร้างแรงจูงใจ บันดาลใจ ตั้งใจ เต็มใจแก่บุคลากร โดยมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน โบนัส ตำแหน่ง รางวัล การยกย่อง และความมั่นคงในการทำงาน

3.4 ต้องสร้างระบบติดตามงานและประเมินผลงานที่เหมาะสม ช่วยให้ผู้ทำงานรู้ความก้าวหน้าในงานของตน รู้จุดอ่อนเพื่อจะได้ปรับปรุงตัวดีขึ้น โดยมีการทำอย่างต่อเนื่อง

3.5 ต้องรู้จักใช้วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ ที่เกี่ยวกับบุคลากรอย่างถูกต้อง และเป็นธรรม

3.6 รู้จักปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสภาวะการแข่งขัน การตลาด กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน แหล่งวัตถุดิบ เทคโนโลยี เป็นต้น

3.7 รู้จุดสำคัญของการทำงาน และต้องปรับปรุงเสมอในด้านการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน การพัฒนาเพิ่มพูนผลตอบแทนและการลงทุน การพัฒนา ระบบและกระบวนการ วัตถุดิบสินค้าคงคลัง การสร้างบรรยากาศในด้านนวัตกรรม (การประดิษฐ์คิดค้นของใหม่ สิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์) การฝึกอบรมความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ

3.8 สร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม

4. ต้องเตรียมพร้อมต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ศตวรรษที่ 21 (ภาวะโลกาภิวัตน์) ก่อให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง (Continual Changes) ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจ การเปลี่ยนแปลง และติดตามการเปลี่ยนแปลง โดยต้องติดตามข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ

รวมทั้งต้องรู้ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร เพื่อรู้ว่าเมื่อไรถึงเวลาเปลี่ยนแปลง และต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องรู้เหตุผล เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ต้องเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง ทันเวลา ถูกจังหวะ จะเป็นสิ่งจำเป็น หากอยากให้องค์กรทันโลก ทันสมัย

ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารต้องการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ผู้บริหารจะต้องรู้ความสามารถ ศักยภาพขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากร (และทรัพยากรที่สำคัญคือคน)

4.1 ต้องให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจชัดเจนและยอมรับจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

4.2 ต้องหาทางยกระดับความพร้อม ของบุคลากร ให้มีคุณภาพ ที่สอดคล้องกับคุณค่าที่สำคัญ บรรทัดฐาน และมาตรฐานที่มากับการเปลี่ยนแปลงใหม่นี้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงได้ผลดี

4.3 ต้องรู้จักจังหวะเวลา ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง โดยดูว่าบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ มีความพร้อม

4.4 ต้องสร้างความร่วมมือในบรรดาบุคลากร เพื่อให้เกิดพลังร่วม สู่การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

4.5 ต้องชัดเจน ที่จะให้ทุกคนเห็นประโยชน์ และคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงร่วมกัน

5. ต้องเน้นและสร้างความเข้าใจให้ทุกคนเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ เพื่อจะได้มีคุณภาพ การสร้างคุณภาพ และการดำรงคุณภาพว่าเป็นทางเดียวกันที่องค์กรจะมั่นคง ยั่งยืน สามารถแข่งขันองค์กรอื่นและนานาชาติ โดยต้องให้ทุกคนสำนึกเสมอว่า คุณภาพทุกด้านขององค์กรจะเป็นคุณค่าที่ทุกคนต้องรักษาและสืบต่อให้ได้

เป็นการให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับให้ได้ว่า การจะดำรงคุณภาพได้ต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศแห่งคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Climate) ที่ประกอบด้วยความตั้งใจดี แน่วแน่จะสร้างผลงานที่ดี จิตใจใฝ่ดี เข้าถึง และเห็นคุณค่าของลูกค้า ตลอดจนถือลูกค้าเป็นศูนย์กลางและทำงานอย่างดี มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะเผชิญกับความยากลำบาก โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความรับผิดชอบ มีขอบเขตอำนาจอย่างเหมาะสม กระตุ้นบรรยากาศ และคิดค้นหาทางใหม่ วิธีการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ มีการทำงานอย่างมีเป้าหมายชัดเจน มีระบบตอบแทนที่เป็นธรรม กระตุ้นให้ทุกคนพัฒนาต่อเนื่อง พยายามสร้างระบบทำงานให้คุ้มทุนคุ้มค่า มุ่งมั่น และพยายามที่จะเป็นผู้นำทางธุรกิจ

6. เห็นความสำคัญ รู้จักใช้การวางแผน และจัดการเชิงธุรกิจ เป็นการรู้จักตกลงใจเพื่อจะได้ดำเนินการให้เหนือคู่แข่งโดยใช้จุดอ่อนของฝ่ายตรงข้าม และใช้จุดแข็งของฝ่ายตนเพื่อมุ่งให้ได้

ประโยชน์ไม่ว่าจะออกไปในเชิงรับหรือเชิงรุก เพื่อความได้เปรียบในด้านการเป็นผู้นำหรือผลกำไรหรือความสำเร็จในด้านใดก็ตาม โดยต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ทางกว้างและระยะยาว

รวมทั้งมียุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานหลักขององค์กร (Functional Strategy) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสอดคล้อง ประสาน สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ได้ผล ยิ่งไปกว่านั้นยุทธศาสตร์ การแข่งขัน (Competitive Strategies) ที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบเชิงธุรกิจ โดยสร้างจุดแข็งเรื่องทรัพยากร การบริหารวิชาการ และการสร้างสรรค์คิดค้นใหม่ (Innovation)

นอกจากนี้ยังมีการใช้หลักการจัดเชิงธุรกิจเบ็ดเสร็จที่เน้น การสนองตอบความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ส่วนการสร้างวัฒนธรรม เพื่อคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Culture) เน้นการมุ่งมั่นสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพ โดยเฉพาะการสร้างองค์กร เพื่อคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Organization) ที่มีความมุ่งมั่นในทางที่ดี โดยทุกคนมีส่วนเสริมสร้าง รับผิดชอบ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการป้องกันมากกว่าแก้ไข

เป็นการบริหารจากข้อเท็จจริง (Facts) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และพัฒนายกระดับองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ตลอดจนให้มีการเข้าถึงมาตรฐานสากล (ISO ต่าง ๆ) และรักษา ISO ให้ยืนยาวแล้วยังมีการให้องค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม ชุมชน สังคมและประเทศชาติ (Corporate Social Responsibility) แต่องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะมีการวางแผนหรือจะจัดการเชิงธุรกิจแบบใด จะต้องมีการจรรยาบรรณ (Ethics) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเห็นคุณค่าของจรรยาบรรณ และยึดเป็นหัวใจการทำงานอย่างเคร่งครัดแล้วต้องหาข้อมูลข่าวสารความรู้อยู่เสมอ (Organizational Learning) จะได้นำความรู้มาปรับปรุง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นเลิศ

7. เห็นคุณค่าและเห็นความสำคัญอย่างยิ่งของระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) เพื่อจะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันสมัย ทันโลก และเพื่อพัฒนางาน โดยต้องสร้างระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Information System) การใช้ยุทธศาสตร์ข้อมูลข่าวสาร เช่น Internet and World Wide Web Strategy : Electronic Data Sharing Strategy ระบบเครือข่ายในองค์กร (Organizational Internet) การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติ ในระดับความรับผิดชอบต่าง ๆ เช่น ESS, DSS, MIS, OAS, TPS เป็นต้น โดยต้องเข้าใจว่าวิทยาการข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) ซึ่งทำให้รู้ข้อมูลความเป็นไปต่าง ๆ ของธุรกิจที่รวดเร็ว ทันการณ์ ไม่ล่าสมัย ปรับตัวทัน สามารถวางแผนในการแก้ไขปรับปรุง การแก้ปัญหาและอุปสรรค การสร้างรายได้เปรียบ เสริมการพัฒนาและการมองเห็นไกล

8. เห็นความสำคัญของคนที่มีความรู้ (Human Capital) สถิติปัญญาความรู้ ความสามารถ (Intellectual Capital) เป็นการศึกษาความสำเร็จ ความก้าวหน้าขององค์กร และการปฏิบัติงาน จะต้อง

รู้จักหาคนดีมีสติปัญญา สร้างคนดีมีปัญญา ใช้คนดี สร้างทีมงานคนดีมีปัญญา เพื่อให้เกิดตัวคุณภาพ (Product Quality) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้เกิด ขุมแห่งคนดีมีปัญญา (Intellectual Pool) สามารถสร้างทัศนคติและแนวความคิดที่สร้างสรรค์ แบบ รู้จักคิด รู้จักทำ รู้จักหาหนทางพัฒนาด้วยนวัตกรรม (Innovative Mindset) ในแต่ละคน และทีมงาน

9. ต้องคำนึงถึงและระลึกเสมอว่า โลกยุคใหม่จะต้องสร้างสรรค์รอบด้าน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 ด้าน นักวิชาการ ได้ให้นิยามขอบข่ายในแต่ละ องค์ประกอบดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542 : 230)

1. พฤติกรรมการมุ่งประสงค์ (Purposing)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 38) เสนอ แนวคิดว่า ผู้นำที่ดีเมื่อปฏิบัติงานควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จและความผิดพลาด นอกจากนี้การมีความมุ่งหมายยังช่วยให้ ผู้นำได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการและวิธีการดำเนินการและเป็นเครื่องช่วยประสานให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้เข้าใจและดำเนินไปตามแนวทางเดียวกัน ในการดำเนินการของโรงเรียนนั้นจะต้องกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่น โดยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งเป้าหมายที่ดี ต้องมีลักษณะดังนี้ คือ 1) เป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคคลที่อยู่ใน องค์การ 2) เป้าหมายต้องชัดเจนและเป็นไปได้ 3) เป้าหมายต้องมีเหตุผล 4) เป้าหมายจะต้องมีลักษณะ พออดีเหมาะสมกับระยะเวลา ในเวลาหนึ่งพร้อมทั้ง ยังสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย เพื่อลด ความขัดแย้งให้น้อยที่สุด 5) เป้าหมายจะต้องมีความกะทัดรัดมีลักษณะกำหนดเป็นมาตรฐาน ไม่ใช่เป็น อุคมการณ์หรือค่านิยมอย่างอย่างหนึ่ง 6) เป้าหมายจะต้องไม่ยากจนเกินไปจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้หรือหมดกำลังใจ

เฮ้าและมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547 : 281) เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นด้วยการทำในวิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน และง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้

มณฑรา ธรรมบุศย์ (2542 : 12) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จในชีวิต คือ การมีหัวใจที่เข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวและมีความคิดที่จะต่อสู้ชีวิตและมีจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในชีวิต การตั้งเป้าหมายหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งที่ต้องการไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามไปถึง จุดหมายนั้นให้ได้ การมีพลังอำนาจของความคิดและพลังจิตที่แรงกล้าเหล่านี้เป็นความสามารถ ของบุคคล เป็นจุดมุ่งหมายของบุคคลแม้จะเผชิญอุปสรรค สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่ต้องการ ความเจริญก้าวหน้า จะต้องมีความมุ่งหมายในการทำงาน และทำงานให้ประสบความสำเร็จซึ่งความสำเร็จ



นั้นต้องอาศัยคุณลักษณะอย่างหนึ่ง คือ AQ (Adversity Quotient) ซึ่งเป็นค่าที่พัฒนาขึ้นโดย พอล สโตลท์ซ (Paul Stoltz) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญกับอุปสรรค ความทุกข์ยากลำบาก ผู้ที่มีเป้าหมายในชีวิต จะมี AQ สูง ซึ่งจะทำให้มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

ยुकัล (Yukl, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 106) ได้สังเคราะห์ผลงานของนักวิจัยหลายคนเพื่อหาว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูง มีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ มีความต้องการด้านมุ่งความสำเร็จ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความปรารถนาด้านความเป็นเลิศ เต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน

ฮาลพิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน คำรงค์คีร์ คำริห์, 2545 : 22) กล่าวเน้นว่าถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มุ่งการทำงานเป็นกลุ่มงานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า แนวทางที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องรู้จักสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

โดยสรุปพฤติกรรมความมุ่งประสงค์เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติงาน โดยตั้งจุดประสงค์ในการทำงาน และชี้แจงจุดประสงค์ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน โดยยึดจุดประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก และผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามไปถึงจุดประสงค์ให้ได้

2. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

เซอร์จิ โอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 34) เสนอแนวคิดว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว คนเราจะอาศัยรวมกันเป็นกลุ่ม ๆ ถ้ามีอยู่ 2-3 คน ก็เป็นกลุ่มย่อย ๆ หรือกลุ่มเล็ก ๆ ถ้ากลุ่มหลาย ๆ คนก็เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ การใช้วิธีการใดก็ตามที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มได้หันหน้าเข้ามาร่วมมือช่วยเหลือกัน แก้ไขปัญหาร่วมกันก็จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีที่เรียกว่าการพัฒนาเกิดขึ้น การสร้างทีมงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะโน้มน้าวให้คนมารวมกลุ่มกันทำงาน

ยुकัล (Yukl, 1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 150) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ออกเป็นพฤติกรรม 4 กลุ่ม ซึ่งการสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นพฤติกรรมหนึ่งที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือที่เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความผูกพันต่อหน่วยงาน

เบลคและมูตัน (Blake & Mouton 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 78) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ ที่เรียกว่า ดาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) โดยแบ่งพฤติกรรม

ของผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิต และด้านมุ่งคน แบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญมี 5 แบบ ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 เป็นพฤติกรรมหนึ่งที่ผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ทำงานและสร้างวิธีการทำงานเป็นทีมในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุข ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน พฤติกรรมที่บ่งบอกลักษณะ ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม เช่น กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน

ฮาลพิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน คำรงค์ศักดิ์ คาร์ห์, 2545 : 22) กล่าวว่าเน้นว่าถ้าผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มุ่งการทำงานเป็นกลุ่มงานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า แนวทางที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารนั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องรู้จักสร้างกระบวนการกลุ่ม (Group Process) โดยสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการให้สำเร็จเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นกลุ่มให้สมาชิก ในกลุ่มมีความยึดเหนี่ยวสามัคคีกันซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มที่ดีและเกิดความราบรื่น ในการดำเนินงานร่วมกันต่อไป

โดยสรุปพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และพยายามโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในการทำงานของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ทีมงานทำงาน โดยอิสระเต็มตามศักยภาพ

3. พฤติกรรมการมองการณ์ไกล (Perspective)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 35) ให้แนวคิดว่าการมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่าง ระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกล จะเป็นคนที่มองกว้าง ๆ มีความอดทน มีแนวความคิดไกล ซึ่งสามารถเข้าใจอะไรได้โดยใช้เวลาเพียง เล็กน้อย ผลผลิตที่ได้ก็คุ้มค่า

บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุภาพร รอดถนน, 2542 : 55 - 57) ได้กำหนดองค์ประกอบ ของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้ พฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charisma) เป็นพฤติกรรม ด้านหนึ่งที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รับรู้ถึงภารกิจที่ต้องทำ โดยการ ใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และวิสัยทัศน์ต้องเป็นเครื่องชี้นำ การกระทำและการตัดสินใจของสมาชิกแต่ละคนขององค์กร

ทิชชีและเดวานน่า (Tichy and Devanna, 1986 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 16) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะเป็นผู้มองการณ์ไกลเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

โดยสรุป พฤติกรรมการมองการณ์ไกลเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารงานที่สามารถรับรู้ภารกิจที่ต้องทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลจะเป็นคนที่มองอะไร ได้กว้าง ๆ มีความอดทน มีแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจอะไรได้โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ผลผลิตที่ได้ก็คุ้มค่า

4. พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรม (Personal Integrity)

ยุกต์ (Yukl, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 112) ได้สรุปพื้นฐานบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ 5 ประการ คือ 1) มีความซื่อสัตย์และการพูดความจริง 2) การรักษาคำมั่นสัญญา 3) การแสดงออกในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ 4) การที่ผู้นำสามารถไว้วางใจที่จะเก็บความลับได้ 5) กล้าแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจ

แฮร์ริส (Harris, 1989 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 16) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า ควรเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติการ ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

กรีนฟีลด์ (Greenfield, 1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547 : ออนไลน์ อินเทอร์เน็ต) ระบุว่าสังคมมีความหวังด้านคุณธรรม จริยธรรมจากผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบด้านศีลธรรม การตัดสินใจต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม

โดยสรุป พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความมีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ พูดความจริง รักษาคำมั่นสัญญา มีความรับผิดชอบไว้วางใจได้ มีความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น

5. พฤติกรรมการวางแผน (Planning)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 40) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาว ให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะได้ทราบว่าอะไรควรทำเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ การวางแผนคล้าย ๆ กับข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของยุทธวิธี เช่น ผลผลิตเฉพาะในระยะสั้น หรือตารางการทำงานต่าง ๆ ในเรื่องของการวางแผน

ยุกต์ (Yukl, 1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 150) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำเฉพาะด้าน ซึ่งมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ด้านการวางแผนเป็นพฤติกรรมที่

เกี่ยวกับเรื่อง การจัดท่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ ก่อนหลังของภารกิจ การพิจารณาการจัดทรัพยากรและคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงด้านการประสานงาน การเพิ่มผลผลิตและควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

ศรียา สุขพานิช (2542 : 121) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติที่ดีประการหนึ่ง คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผน ได้อย่างมีระบบ

โดยสรุป พฤติกรรมการวางแผน เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงกระบวนการการคิดล่วงหน้า เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการในอนาคตและหาวิธีที่จะ ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการนั้น

6. พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)

บาสและอวาลิโอ (Bass and AVALIO, 1990 อ้างถึงใน ยูพา เสนาะพิน, 2545 : 16 - 17)

ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การมุ่งสัมพันธ์รายบุคคลเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การมุ่งความสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรีกษาหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และการมุ่งความสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม ตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตามทำงาน ได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นความรู้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหา ความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ตามคืออะไร แต่ยังคงระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้น ผู้นำจะไม่แยกผู้ตามเป็นคนวงในหรือวงนอก จะเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน กล่าวโดยสรุป การมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายคนนี้ ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามรายบุคคลแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากผู้นำจะตั้งเป้าหมายแล้ว ผู้นำยังตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตามรวมทั้งส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้มีโอกาสดูแลและพัฒนาตนเอง

ฟีลเดอร์ (Fiedler, 1965 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 87) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ และชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผู้นำคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นความไว้วางใจ

แฮริส (Harris, 1989 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า ผู้นำควรมีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดากับบุตร

โดยสรุป พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารงาน ด้วยการเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของบุคลากรเป็นรายบุคคล กระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ ให้การช่วยเหลือเป็นที่เล็ง เป็นผู้สอนงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในชีวิต

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนขึ้นเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนสภาพ มีผู้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำได้ 6 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมการมุ่งประสงค์ 2) พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 3) พฤติกรรมการมองการณ์ไกล 4) พฤติกรรมที่มีคุณธรรมและจริยธรรม 5) พฤติกรรมการวางแผน 6) พฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้รับอิทธิพลในการกำหนดคุณทฤษฎีศาสตร์การจัดการเรียนการสอนจากแนวคิดของกลุ่มต่าง ๆ (วัฒนาพร ระงับทุกข์, 2541 : 1 - 9) อธิบายถึงแนวคิดของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) เชื่อว่าสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง ซึ่งการแสดงพฤติกรรมจะมีความถี่มากขึ้นหากได้รับการเสริมแรง นักจิตวิทยาคนสำคัญ คือ สกินเนอร์ (Skinner) เห็นว่าเหตุการณ์ที่จัดการศึกษาไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเพราะครุมักสนใจแต่เรื่องผลการเรียน โดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่จะช่วยให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ บทเรียนสำเร็จรูปจึงน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีในการจัดการเรียนรู้เพราะเป็นการเสริมแรงได้ทันทั่วทั้งที่ ผู้เรียนสามารถทำงานได้ตามลำดับ ฟังตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มมากขึ้น

แนวคิดของพุทธินิยม (Cognitivism) เชื่อว่าคนทุกคนมีธรรมชาติภายในที่ใฝ่ใจใคร่รู้ ใคร่เรียน เพื่อก่อให้เกิดสภาพสมดุลของตนเอง การที่ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกเรียน ได้ตามความสนใจ

จะเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับตนเอง นักจิตวิทยาคนสำคัญ คือ บรูเนอร์ (Bruner) ให้ความสนใจอย่างมากกับการเรียนรู้แบบค้นพบ (Discovery) ถ้าผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนมองเห็น โครงสร้าง (Structure) ของสิ่งที่จะเรียนจะช่วยให้ผู้เรียนจดจำและเข้าใจหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ได้มากขึ้น ดังนั้นผู้สอนจึงควรตั้งประเด็นให้ผู้เรียนค้นหาคำตอบด้วยตนเองเพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะในการแก้ปัญหาและมีความเชื่อมั่นซึ่งจะทำให้กลายเป็นนักแก้ปัญหาต่อไปในอนาคตได้

แนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) คำนึงถึงความเป็นผู้ที่มีอิสระที่จะนำและพึ่งพาตนเองได้ มีความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำประโยชน์ให้สังคม และมีเสรีภาพในการเลือกทำสิ่งต่าง ๆ ที่จะไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน ในการจัดการเรียนรู้จึงควรให้ผู้เรียนมีสมรรถภาพ ทั้ง 3 ด้านไปพร้อม ๆ กัน คือ ด้านความรู้ (Cognitive) ด้านเจตคติ (Affective) และด้านทักษะ (Psychomotor) นั่นคือ ครูควรฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิด รู้จักใช้เหตุผล มีความชื่นชมหรือมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน และให้ผู้เรียนได้ลงมือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง นักจิตวิทยาคนสำคัญ คือ มาสโลว์ (Maslow) มีความเชื่อว่าหากให้อิสระภาพแก่เด็ก เด็กก็จะเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเอง ผู้ปกครองควรไว้วางใจในตัวเด็ก เปิดโอกาสและช่วยให้เด็กได้เจริญเติบโตต่อไปไม่ควบคุม หรือบงการชีวิต นอกจากนี้ โรเจอร์ (Rogers) ซึ่งได้นำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ได้เสนอแนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และได้กล่าวถึงลักษณะของครูผู้สอนว่า ครูจะต้องเชื่อและศรัทธาในความเป็นมนุษย์ ซึ่งความเชื่อและความไว้วางใจนี้ จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพของตนเอง ครูต้องจริงใจ ไม่เสแสร้ง ต้องพยายามสื่อให้ผู้เรียนทราบถึงความรู้สึกลึกซึ้งในค่านิยมที่ครูมีให้ผู้เรียน รวมทั้งการให้เกียรติผู้เรียนทั้งในแง่ความรู้สึกลึกซึ้งและความคิดเห็น

แนวความคิดของกลุ่มสรรมนิยม (Constructivism) เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในตัวผู้เรียน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิมของผู้เรียน มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อน ความจำ ความสามารถในการจัดกระทำข้อมูล การเสริมแรง ความตั้งใจ และแบบแผนทางปัญญาจากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยภายในมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย ความรู้เดิมมีส่วนเกี่ยวข้อง และเสริมสร้างความเข้าใจที่มีอยู่เดิม พยายามที่จะนำความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ และปรากฏการณ์ที่ตนพบเห็น มาสร้างเป็นโครงสร้างทางปัญญา (Cognitive Apparatus) ของตน ความหมายเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่สามารถถ่ายทอดจากครูไปสู่ผู้เรียน ได้จะถูกสร้างขึ้นในสมองของผู้เรียนจากความสัมพันธ์ระหว่างประสาทสัมผัสของผู้เรียนกับโลกภายนอก โดยผู้เรียนจะใช้ความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่เดิมในการคาดคะเนหรือทำนายเหตุการณ์ ดังนั้นครูจึงสามารถช่วยให้ผู้เรียนปรับขยายโครงสร้างทางปัญญา โดยจัดสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความสมดุลหรือขัดแย้งทางปัญญา (Disequilibrium) ซึ่งผู้เรียน จะมีทางเลือกในการตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่ครูจัดขึ้น 3 ทาง คือ (ณัฐวุฒิ กิจรุ่งเรืองและคณะ, 2545 : 13)

1. ไม่ปรับโครงสร้างทางความคิดในปัญญาของคน โดยปฏิเสธข้อมูลจากประสาทสัมผัส และหาเหตุผลที่จะหักล้างข้อมูลจากประสาทสัมผัสออกไป จัดเนื้อความเฉื่อยชาทางปัญญา (Cognitive Inertia)

2. ปรับความคิดในโครงสร้างทางปัญญาไปในทางที่คาดคะเนนั้นเป็นไปตามประสบการณ์ หรือการสังเกตมากขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายขึ้น

3. ไม่สนใจที่จะทำความเข้าใจ

นอกจากนี้การเรียนรู้ตามแนวคิดของกลุ่มสรรคนิยมจะเกิดขึ้นได้ตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้ (พิมพ์พันธุ์ เศษคุปต์, 2544 : 61)

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Active Process) ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคล การสอน โดยวิธีบอกเล่าเป็นกระบวนการเชิงรับ (Passive Process) จะไม่ช่วยให้เกิดการพัฒนาแนวคิดหลักมากนัก

2. ความรู้ต่าง ๆ จะถูกสร้างขึ้นด้วยตัวของผู้เรียนเอง โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่ร่วมกับ ข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่แล้วจากแหล่งต่าง ๆ เช่น สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งประสบการณ์เดิมมาเป็น เกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจ

3. ความรู้และความเชื่อของแต่ละคนจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี และสิ่งที่ผู้เรียนได้พบเห็น ซึ่งจะถูกใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและใช้เป็น ข้อมูลในการสร้างแนวคิดใหม่

4. ความเข้าใจจะแตกต่างจากความเชื่อโดยสิ้นเชิง และความเชื่อจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างแนวคิดหรือการเรียนรู้

ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มีนักการศึกษาและสถาบันที่เกี่ยวข้อง ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญไว้หลายท่าน ดังนี้

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541 : 12) ให้ความหมายว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ คือ กระบวนการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียน ได้คิดค้นคว้าและ สร้างข้อความรู้ด้วยตนเอง ได้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันมีส่วนร่วมกันสร้างความรู้อย่างมีกระบวนการ ได้ผลงานที่ดี และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้

ชนาธิป พรกุล (2543 : 14) กล่าวว่า การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ที่เกิดจากการคิด การค้นคว้า การทดลองและการสรุปเป็นความรู้ โดยตัวผู้เรียนเอง ผู้สอน จะเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากการถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้วางแผนจัดการ ชี้นำและอำนวยความสะดวก ให้กับผู้เรียน

คณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543 : 9) ให้ความหมายว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การกำหนดจุดหมาย สาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียน และการวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนาคน และชีวิต ให้เกิดประสบการณ์เรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความรู้อของผู้เรียน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2543 : 42) กล่าวถึง การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ กิจกรรมใด ๆ ที่ผู้สอนตั้งใจกระทำเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียน รวมทั้งสอนให้รู้วิธีเรียน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543 : 17) กล่าวไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้โดยให้ออกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เอง โดยมีส่วนร่วมในการสร้างผลิตผลที่มีความหมายแก่ตนเอง และการเรียนรู้ที่มีพลังความคิดมากที่สุดเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งที่ดีมีความหมายต่อตนเอง

พิมพ์พันธุ์ เดชะคุปต์ (2544 : 61) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยใช้กระบวนการทางปัญญา กระบวนการทางสังคมและให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ และมีส่วนร่วมในการเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา (2544 : 10) ให้ความหมายว่า เป็นการริยรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สนองความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง เรียนรู้ด้วยความสุข ได้พัฒนาเต็มศักยภาพรอบด้าน สมดุลมีทักษะการแสวงหาความรู้ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้

อรทัย มูลคำ และสุวิทย์ มูลคำ (2544 : 9) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้โดยยึดเด็กเป็นสำคัญ ไม่ว่าเป็นการจัดกิจกรรมประสบการณ์หรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีความหมายกับ ผู้เรียน ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติและปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมด้วยตนเอง โดยการสังเกต วิเคราะห์ ปฏิบัติ สรุป เพื่อสร้างนิยามความหมายและผลิตความรู้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทุกด้านอย่างสมดุล

อิริกา เบอร์แมน (Erica Burman, 1994) ให้ความหมายของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งมี ส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ความพร้อม (Readiness) หมายถึง ความพร้อมที่จะเรียนทั้งด้านสติปัญญาและอารมณ์
2. ทางเลือก (Choice) หมายถึง ผู้เรียนควรมีโอกาสกำหนดเวลา เนื้อหา และการเรียนรู้ที่มีทิศทางที่สอดคล้องกับความสนใจ
3. ความต้องการ (Needs) หมายถึง การเรียนรู้ต้องตอบสนองความต้องการของเด็ก
4. การเล่น (Play) หมายถึง การเรียนที่มีความสนุกสนาน ความสุข และเกิดจากความสนใจ

5. การค้นพบ (Discovery) หมายถึง การเรียนที่ได้รับความรู้ผ่านประสบการณ์ของตัวเอง จากความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับความถนัด ความต้องการ ความสนใจ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนทำกิจกรรมและปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตประจำวันได้ โดยผู้สอนเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ปรีกษาและแก้ไขปัญหา

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นักการศึกษาของไทยหลายท่านได้ทำการศึกษา และนำเสนอรูปแบบของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

ทิสนา เขมมณี (2545 : 3 - 10) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เรียกว่า โมเดล ชิปปา (CIPPA MODEL) คือ

1. กิจกรรมประกอบด้วย

C มาจากคำว่าสร้าง (Construct) หมายถึง การช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยกระบวนการแสวงหาข้อมูล ทำความเข้าใจ คิควิเคราะห์ ตีความ แปลความ สร้างความหมาย สังเคราะห์ และสรุปข้อความรู้

I มาจากคำว่าปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หรือต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ร่วมทำกิจกรรม เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

P มาจากคำว่า การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้ผู้เรียนมีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการเรียนรู้ให้มากที่สุด

P มาจากคำว่า การเรียนรู้กระบวนการ (Process Learning) หมายถึง การให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น กระบวนการแสวงหาความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการกลุ่ม ฯลฯ ควบคู่ไปกับผลงาน

A มาจากคำว่า การประยุกต์ (Application) หมายถึง การให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากการเรียน และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมขึ้น

2. ขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ได้แก่

ขั้นนำ เป็นขั้นสร้างหรือกระตุ้นความสนใจเพื่อเตรียมความพร้อมในการเรียน

ชั้นกิจกรรม เป็นการจัดกิจกรรมตามหลักการเพื่อให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์ช่วยกันเรียนรู้ ผู้เรียนมีบทบาทและส่วนร่วมในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการควบคู่ไปกับผลงาน และผู้เรียนนำความรู้ที่ได้ไปใช้

ชั้นวิเคราะห์อภิปรายผลจากกิจกรรม เป็นการวิเคราะห์อภิปรายผลงาน ข้อความที่สรุปได้จากกิจกรรม และกระบวนการเรียนรู้

ขั้นสรุป และประเมินผลการเรียนรู้ เป็นการสรุปและประเมินผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541 : 17) ได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการเรียนรู้ไว้ 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student – Center Class) ครูเป็นผู้เตรียมเนื้อหาวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อทั้งหมด ขณะที่ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีครูคอยดูแลกำกับ ให้คำปรึกษากิจกรรมในรูปแบบนี้ส่วนมากเป็นกิจกรรมกลุ่มหรือจับคู่

รูปแบบที่ 2 ผู้เรียนเป็นฐาน (Learner - Based Teaching) ครูจะเป็นผู้กระตุ้น หรือมอบหมาย ให้ผู้เรียนค้นคว้าเนื้อหาข้อมูลของเรื่องที่จะเรียนเอง หรือจัดทำสื่อการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญพิเศษของผู้เรียนเป็นฐาน

รูปแบบที่ 3 ผู้เรียนเป็นอิสระ (Learning Independence หรือ Self - Directed Learning) ผู้เรียนเป็นอิสระจากชั้นเรียน สามารถศึกษาค้นคว้าจากสื่อที่จัดไว้ในศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และเลือกทำงาน หรือฝึกปฏิบัติตามต้องการ ตามความสนใจและศักยภาพของตน โดยอาจศึกษาตามลำพังหรือ จับคู่ศึกษากันก็ได้

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543 : 18) ได้นำเสนอรูปแบบและขั้นตอนของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจความต้องการ เป็นการสำรวจความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนและสำรวจพื้นฐานความรู้เดิม

ขั้นที่ 2 การเตรียมการ เป็นการที่ครูเตรียมเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการวางแผนการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การนำเข้าสู่บทเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์ อภิปรายผลงานหรือองค์ความรู้ที่สรุปได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ และการวิเคราะห์อภิปรายกระบวนการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การประเมินผล

ขั้นที่ 5 การสรุปและนำไปประยุกต์ใช้

สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ กระบวนการต่าง ๆ นำความรู้ที่ได้ไปใช้ โดยครูเป็นผู้เตรียมเนื้อหาวัสดุอุปกรณ์และสื่อทั้งหมดครูจะเป็นผู้กระตุ้น หรือมอบหมายให้ผู้เรียนค้นคว้าเนื้อหาข้อมูลของเรื่องที่จะเรียนเองผู้เรียน สามารถศึกษาค้นคว้าจากสื่อที่จัดไว้ในศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการสำรวจความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ครูเตรียมเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการเรียนรู้ ประเมินผล สรุปและนำไปประยุกต์ใช้

บทบาทของผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนจะมีบทบาทในการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน จนกระทั่งได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสาระ หรือกระบวนการด้วยตนเอง ดังนั้นจึงมีผู้เสนอบทบาท ของผู้สอนไว้หลากหลายดังนี้

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 12) ได้วิเคราะห์บทบาทของครูผู้สอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางว่ามี 8 ประการ คือ

1. การวางแผนและคิดกิจกรรม
2. การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้
3. การควบคุมดูแลกระบวนการ
4. การสังเกตกระบวนการรับรู้ กระตุ้นแนะนำ
5. การนำอภิปราย ช่วยผู้เรียนประมวลสรุปข้อความรู้
6. การเสริมความรู้
7. การส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้
8. การประเมินผล

สำนักน โยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 36 - 38) ได้ทำการศึกษาสังเคราะห์บทบาทของครูผู้สอนและได้สรุปไว้ดังนี้

1. ผู้สอนในฐานะผู้จัดการ (The Teacher as a Manager of the Learning Environment) หมายถึง การที่ผู้สอนเป็นผู้สร้างหรือจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้และวางแผนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้สอนต้องประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์การเรียนรู้ ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ พัฒนาการเรียนและการสอนผลงานวิจัยที่สนับสนุนเกี่ยวกับภารกิจของครู กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการตั้งและทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการสอน รวมทั้งวางแผนบริหารชั้นเรียนให้สอดคล้องกับรูปแบบการสอน นอกจากนี้ผู้สอนยังต้องดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญคือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ประเมินพฤติกรรมของผู้เรียนก่อนเข้าสู่

การเรียนรู้ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของการสอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. ผู้สอนในฐานะผู้อำนวยความสะดวกเพื่อการพัฒนาของแต่ละบุคคล (The Teacher as a Facilitator of Individual Development) หมายถึง การที่ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกันได้เรียนรู้ตามที่ตนเองต้องการ โดยผู้สอนปฏิบัติตามแนวทางต่อไปนี้ คือ ผู้สอนต้องรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและปรับวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน ผู้สอนต้องสามารถสังเกต ประเมินและจัดโปรแกรมการเรียนรู้ไว้ตอบสนองต่อผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันตามพฤติกรรมการเรียนรู้ และความสามารถของแต่ละคน ผู้สอนต้องพัฒนาทักษะที่เหมาะสมต่อการบูรณาการผู้เรียนที่มีบุคลิกภาพพิเศษให้เข้ากับภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ตามปกติ และกระตุ้นให้ผู้เรียนแต่ละคนได้ไปถึงศักยภาพสูงสุด นอกจากนี้ผู้สอนต้องอดทนต่อผู้เรียนที่ไม่เฉลียวฉลาด และไม่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้เหมือนคนอื่น ๆ ร่วมกับผู้สอนคนอื่น ๆ หรือที่ปรึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการพิเศษหรือที่แตกต่างกันไปของผู้เรียนทุกคนได้

3. ผู้สอนในฐานะตัวกลางของการมีมนุษยสัมพันธ์ (The Teacher as a Mediator of Human Relations) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดีทั้งในระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ระหว่างผู้เรียนแต่ละคน และระหว่างกลุ่มผู้เรียน โดยใช้แนวทางต่อไปนี้ คือ พยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนกล้าแสดงออก ใช้ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนทั้งรายบุคคลและกลุ่ม กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการสร้างพฤติกรรมทางสังคมที่ดี ชี้แนะ นำเสนอ หรือสร้างค่านิยมที่ถูกต้อง ดึงตาม พัฒนาแบบฉบับของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้เรียน

อรรถัย มูลคำ และสุวิทย์ มูลคำ (2544 : 197 - 199) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูผู้สอน ซึ่งสอดคล้อง กับมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไว้ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้
2. ศึกษาหลักสูตรให้เข้าใจ และปรับเนื้อหา กระบวนการ และทฤษฎีการสอนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้
3. ออกแบบการจัดการเรียนรู้ หรือวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้อง เช่น ครูรายวิชาหรือกลุ่มวิชาอื่น ๆ ที่สอนในชั้นเดียวกัน ครูวิชาการ ศึกษานิเทศก์ ฯลฯ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ การประสานความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
4. กำหนดกิจกรรมและวางแผนไว้ล่วงหน้า
5. จัดกิจกรรมที่จะให้ผู้เรียนปฏิบัติอย่างหลากหลายโดยสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น และปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน
6. ลดบทบาทจากผู้บอก หรือผู้สอนเป็นผู้จัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

7. จัดเตรียมสื่อและแหล่งเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมของผู้เรียน
 8. วัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น สังเกต สัมภาษณ์ ตรวจสอบ การทดสอบ แฟ้มสะสมงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นทั้งข้อมูลผู้เรียนรายบุคคล และภาพรวม เพื่อนำไปใช้วางแผนการสอน หรือพัฒนาผู้เรียนต่อไป
 9. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมและรับทราบผลการเรียนของผู้เรียนอยู่เสมอ
 10. ทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่กับการเรียนการสอน นำผลไปปรับปรุงหรือพัฒนา
- จักรพรรดิ วัฒนา (2544 : 2 - 3) ได้วิเคราะห์หัตถบาท และหน้าที่ของครูที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แล้วสรุปว่าครูต้องมีบทบาทสำคัญจัดกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา ดังนี้
1. จัดการเรียนรู้โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด รวมทั้งต้องส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ
 2. จัดสาระการเรียนรู้ โดยเน้นทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมในแต่ละระดับการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองเกี่ยวกับสังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษาไทย ความรู้ และทักษะประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข
 3. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 4. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้ มาป้องกัน และแก้ปัญหา
 5. ฝึกกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น
 6. จัดการเรียนรู้โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างมีสัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
 7. จัดบรรยากาศ มีสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก
 8. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกเวลา ทุกสถานที่ และมีการประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
 9. จัดการประเมินผลผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
 10. จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

11. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรต่าง ๆ สถานประกอบการ สถาบันศาสนา และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการ

12. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

13. พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน

14. ปฏิบัติงาน และประพฤติดนตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ครูมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้จัดประสบการณ์ และผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศในกระบวนการเรียน เสนอสาระการฝึกปฏิบัติ การคิดวิเคราะห์ อย่างมีเหตุผล ปลูกฝังคุณธรรมแก่ผู้เรียน บริการให้ความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ และกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจที่จะเรียนรู้

ระบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

การจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีระบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ (2547 : 7) ได้ให้คำจำกัดความของระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษา ดังนี้

1. ระบบการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ครูผู้สอนทุกคน ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นกระบวนการที่ครูผู้สอนทุกคน ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นระบบที่เน้นกระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีขั้นตอนพร้อมด้วยวิธีการและเครื่องมือการทำงานที่ชัดเจน โดยมีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลัก ในการดำเนินการดังกล่าว และมีการประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับครูที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลภายนอก รวมทั้งการสนับสนุน ส่งเสริมจากโรงเรียน และรวมถึงการส่งเสริม การป้องกัน และการแก้ปัญหา โดยมีวิธีการและเครื่องมือสำหรับครูที่ปรึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการดำเนินงานพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และปลอดภัยจากสารเสพติด

3. ระบบกิจกรรมนักเรียน กิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจร ตั้งแต่ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้นำเพื่อประโยชน์ เป็นต้น

4. ระบบยุทธศาสตร์ เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ วิธีการทำงานที่ชัดเจน พร้อมเครื่องมือ/ บัญชีมาตรฐาน และเป็นการวางแผน เพราะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าประสงค์ โดยเจตนา เป็นการเลือก

อนาคตที่พึงปรารถนาและการพัฒนาวิธีการเพื่อให้บรรลุผลที่ปรารถนานั้นเป็นวิธีการเนื่องจากต้องมีระเบียบแบบแผนเพื่อควบคุมให้อยู่ในจุดที่มุ่งเน้นและความสามารถในการบรรลุผล เป็นกระบวนการตั้งประเด็นคำถามที่ต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบประสพการณ์ ทดสอบข้อสันนิษฐาน รวบรวมและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับปัจจุบันและดำเนินการเชิงรุกต่อสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องดำเนินการในอนาคต ตลอดจนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญ เพราะต้องมีการสร้างทางเลือกและตัดสินใจเลือกว่าจะทำอะไร ทำไปทำไม และทำอย่างไร เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นต้องทำ การวางแผนยุทธศาสตร์จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าอะไรที่สำคัญที่สุด เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

5. ระบบพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมการวางแผนการจัดอบรมประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน ที่เน้นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม ความสามารถของครู ตลอดจนให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และส่งผลให้โรงเรียนมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

6. ระบบการบริหารจัดการ เป็นระบบที่เป็นกระบวนการบริหารงานฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ การจัดวางตัวบุคคล การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การควบคุมภายใน การตรวจสอบและถ่วงดุล การจัดการอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เสริมสร้างสภาพอนามัย มีความปลอดภัยและใช้อย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และระบบจัดการคุณภาพในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

7. ระบบการนำองค์กร เป็นระบบที่เน้นกระบวนการ ของฝ่ายบริหาร โรงเรียนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา การมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร และวิธีการสื่อสาร ชี้นำทิศทาง นโยบาย เป้าหมายของสถานศึกษาแก่ครูและบุคลากร ตลอดจนให้การส่งเสริมสนับสนุน นิเทศ ติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรมีการจัดการความรู้ มีการแสวงหาและการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันวิธีการบริหารงานของฝ่ายบริหารที่ให้เกิดการบริหารงานแบบประชาธิปไตยที่โปร่งใส ยุติธรรมและมีส่วนร่วม ฝ่ายบริหารมีการนำองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ

8. ระบบชุมชนสัมพันธ์ เป็นระบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน มีความมุ่งหมายเพื่อให้ความมั่นใจได้ว่า โรงเรียนได้ดำเนินงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ

9. ระบบสารสนเทศ สารสนเทศที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติได้แก่ สารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน สารสนเทศการบริหารวิชาการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และสารสนเทศเพื่อการรายงาน

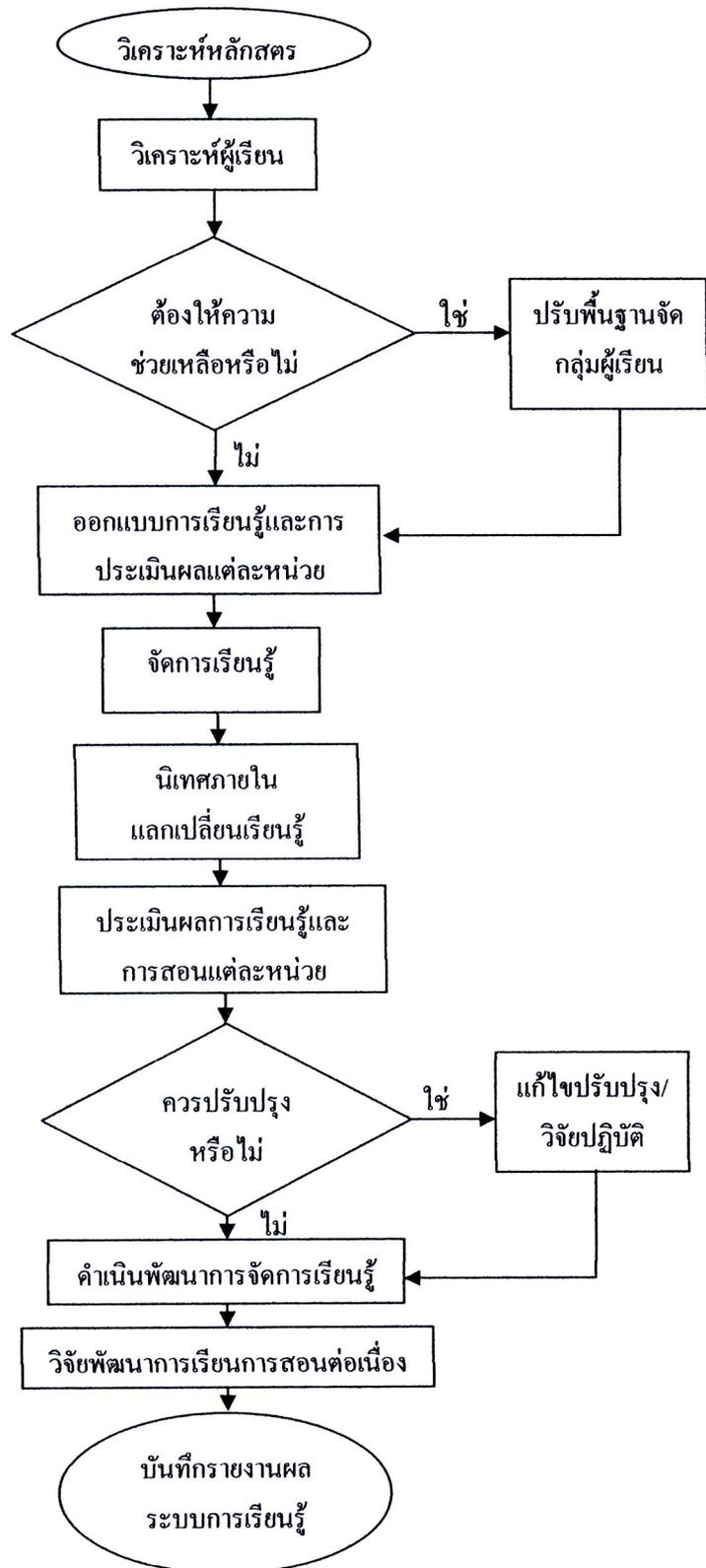
10. ระบบคุณคุณธรรม จริยธรรม เป็นระบบที่เน้นกระบวนการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยเน้นเนื้อหา การมีวินัย การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ความรับผิดชอบ ในวิชาชีพ ตานิยมและ อุดมการณ์ของความเป็นครูมีแนวคิดในการบริหารงานเพื่อพัฒนาศักยภาพและวิถุฐานะของครู เข้าสู่ มาตรฐานวิชาชีพ โดยหลักการมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ครูมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมสร้างสรรค์ที่คั่งงาม

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การศึกษาเป็นกลไกที่ใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกในสังคม เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุขดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ว่า “ประเทศชาติของเราจะเจริญ หรือเสื่อมลงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษาของประชาชนแต่ละคนเป็นสำคัญ ผลการศึกษาอบรมในวันนี้ จะเป็นเครื่องกำหนดอนาคตของชาติในวันข้างหน้า” ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า สภาพความเป็นอยู่ของ สังคมใด ๆ เป็นภาพสะท้อนให้เห็นความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสังคมนั้น ๆ ด้วย

ความผิดพลาดที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการศึกษาที่แล้วมา คือ ละเลยที่จะพิจารณา ความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน และการเชื่อมโยงสิ่งที่เรารู้กับการนำมาใช้ในชีวิตจริง แม้แต่ ในพระราชดำรัสที่กล่าวถึงข้างต้นก็ยังกล่าวว่า การศึกษาของประชาชนแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงต้องทบทวนแนวคิดและกำหนดบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษาเสียใหม่ ไม่ว่าจะ เป็นครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ปกครองของผู้เรียน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาวิกฤติของการศึกษาและ ผู้เรียนต่อไป และแสดงให้เห็นกลไกในการออกแบบระบบการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 การออกแบบระบบการเรียนรู้



การวิเคราะห์หลักสูตร

ความหมายของการวิเคราะห์หลักสูตร

ปัญญา แก้วกีร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545 : 26) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรสถานศึกษาว่า หมายถึง หลักสูตรที่โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำหรือพัฒนาขึ้น โดยจัดทำองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรให้เป็นไปตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วจัดทำสาระหรือรายละเอียดให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียน ชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งความถนัด ความสนใจ และความสามารถของนักเรียน หลักสูตรของแต่ละโรงเรียน จึงมีส่วนที่เป็นแกนกลางเหมือนกัน แต่แตกต่างกันในส่วนที่เพิ่มเติม ตามวิสัยทัศน์ และความต้องการของบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2548 : 35) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์หลักสูตรไว้ว่า การวิเคราะห์หลักสูตรเป็นการแยกแยะหลักสูตรให้เห็นองค์ประกอบย่อยโดยมุ่งให้เห็นความสัมพันธ์ของเนื้อหาวิชาและพฤติกรรมเพื่อจะให้เห็นว่าเนื้อหาเหล่านั้น ควรเน้นให้นักเรียนเกิดพฤติกรรมอะไร แล้วนำมากำหนดเป็นจุดประสงค์ต่อไป การวิเคราะห์หลักสูตรในลักษณะนี้จะออกมาในรูปของตารางที่แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างเนื้อหา และพฤติกรรมที่จะวัดขั้นตอนในการวิเคราะห์หลักสูตร

การวิเคราะห์หลักสูตรมีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

1. กำหนดกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร จำนวน 5 - 10 คน ควรได้มาจากบุคคลที่สอนในวิชาเดียวกัน
2. วิเคราะห์เนื้อหาวิชาโดยการแยกแยะเนื้อหาทั้งหมดเป็นหัวข้อย่อย ๆ แล้วจัดเรียงลำดับ เนื้อหาที่ควรมา
3. วิเคราะห์พฤติกรรมที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เกิด โดยอาจจะวิเคราะห์จากจุดประสงค์ทั่วไปที่ระบุไว้ในหลักสูตร หรือจุดประสงค์ทั่วไปของรายวิชา ซึ่งพฤติกรรมที่คาดว่าจะให้เกิดขึ้นอาจมีทั้งพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย หรือทักษะพิสัย
4. สร้างตารางวิเคราะห์หลักสูตร โดยให้แนวดิ่งเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ส่วนแนวนอนเป็นเนื้อหาวิชาที่รวมกลุ่มไว้เป็นบทหรือหัวข้อ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิเคราะห์หลักสูตร หมายถึง การศึกษาภาระงานสอนในส่วนที่เกี่ยวกับคำอธิบายหรือคำอธิบายรายวิชา เพื่อจะให้เห็นว่าในแต่ละเนื้อหา/รายวิชา ควรจะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิธีใด มีขอบข่ายเนื้อหาที่จะต้องเรียนรู้หรือฝึกทักษะอะไรบ้าง รวมทั้งต้องการให้ผู้เรียนมีหรือเกิดพฤติกรรมในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและการจัดการอะไรบ้าง

การวิเคราะห์ผู้เรียน

พิตร ทองชั้น (2542 : 69) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์ผู้เรียนไว้ว่า การวิเคราะห์ผู้เรียน (Learners Analysis) เป็นการให้คำอธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้เรียน ก่อนที่จะดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ข้อมูลที่ควรรู้เกี่ยวกับผู้เรียน

คุณลักษณะโดยทั่วไปของผู้เรียน (General Learner Characteristics) ประกอบด้วย

1. ข้อมูลพื้นฐาน โดยทั่วไป เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ ระดับชั้นเรียน สุขภาพ ฯลฯ
2. ข้อมูลภูมิหลังทางครอบครัว
3. สมรรถนะพื้นฐานของผู้เรียน (Specific Entry Competencies)
4. ความพร้อมและทักษะพื้นฐานในการเรียนรู้เรื่องใหม่
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน/ความรู้เดิมของผู้เรียน
6. ทักษะที่มีต่อวิชาที่จะเรียน

ลักษณะนิสัย (Affective Characteristics)

1. ความสนใจ/ความถนัดของผู้เรียน
2. มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองของผู้เรียน (Self - Concept)
3. การปรับตัวเข้าสู่สังคม
4. แบบการเรียนรู้ (Learning Style) พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการ ความสนใจและความแตกต่างในการรับรู้ของผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ผู้เรียน หมายถึง การบันทึกร่องรอย

หลักฐานที่บ่งบอกว่ารู้จักผู้เรียนแต่ละคนเป็นอย่างดี โดยการสังเกตพฤติกรรม ความสนใจ และพฤติกรรมเด่น/ด้อย เป็นพิเศษ ศึกษาร่องรอยหลักฐานจากประวัติ บันทึกผลการเรียนรู้ที่ผ่านมา สืบค้นลักษณะบางประการที่น่าสนใจ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับศักยภาพ

การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้

ในการปฏิบัติการสอนของครู สิ่งจำเป็นและเป็นแนวทางให้ครูปฏิบัติงานการสอนได้ดี มีคุณภาพ ก็คือ แผนการสอน หรือบันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวัน หรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก ในการจัดทำแผนการสอน หรือบันทึกการสอนเป็นหน้าที่ของครูอาจารย์ผู้สอนที่ต้องเป็นผู้กำหนดแบบแผนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ของแต่ละรายวิชาที่ตั้งไว้ โดยมีการวางแผนขั้นตอนการสอน การกำหนดสื่อ การวัดผลและการประเมินผล เป็นรายคาบตลอดภาคเรียน

การจัดทำแผนการสอนหรือบันทึกการสอนนั้นจะเป็นส่วนช่วยให้ครูได้สอนนักเรียนได้ตรงจุดประสงค์ ตามเป้าหมายของหลักสูตรตามวัน เวลาที่กำหนด ในการจัดทำแผนการสอนนั้นจะประกอบไปด้วย 1) เวลาและเนื้อหาที่จะเรียน 2) จุดประสงค์รายวิชานั้นของแต่ละคาบ 3) เนื้อหาวิชาในแต่ละคาบนั้น ๆ 4) การกำหนดรูปแบบกิจกรรมการสอน 5) การกำหนดสื่อการเรียนการสอน และ 6) การวัดผลและประเมินผล นอกจากนี้การจัดทำแผนการสอนยังมีประโยชน์ต่อครูผู้ปฏิบัติการสอนคือ ช่วยให้ครูผู้สอนเกิดความมั่นใจและมีความพร้อมในการสอน สามารถสอนได้ครบเนื้อหาและตรงจุดประสงค์ที่วางไว้ ครูมีโอกาสดำเนินการพิจารณาและคัดเลือกวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับกิจกรรมและเนื้อหา และครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามขั้นตอน อีกทั้งยังมีโอกาสได้พัฒนาและปรับปรุงวิธีการสอนของตนเอง และมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2546 : 213) ได้ให้ความหมายของแผนการจัดการเรียนรู้ว่า แผนการจัดการเรียนรู้ คือ แผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้สื่อการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ และจุดประสงค์การเรียนรู้หรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ คือ แผนการจัดประสบการณ์และกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้สื่อ การวัดผลประเมินผลให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียน ได้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ และมีทักษะในการนำความรู้ไปใช้ได้ตามศักยภาพของตนเอง

การจัดการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านการจัดการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

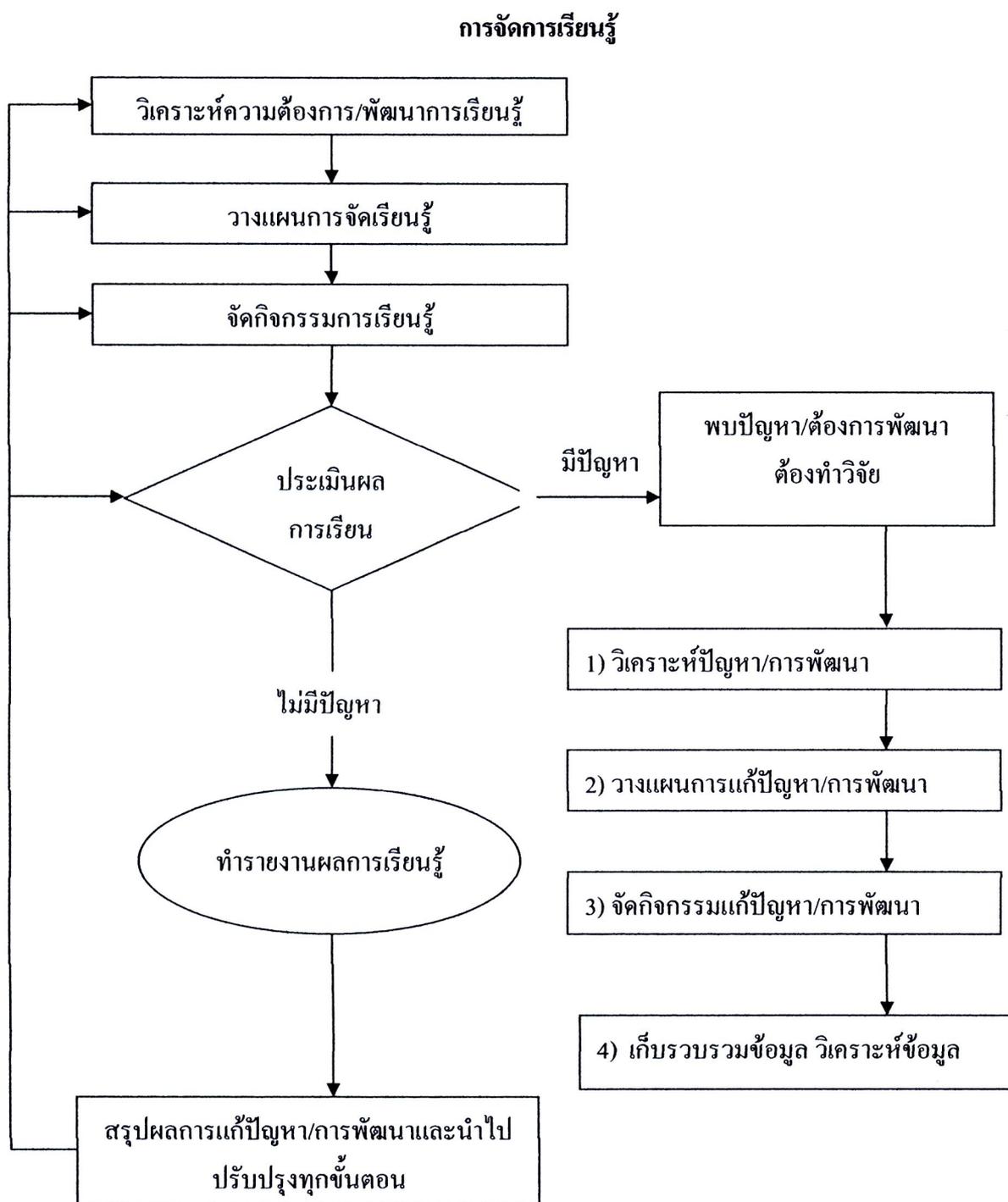
สุนน อมรวิวัฒน์ (2543 : 40) ได้กล่าวถึงแก่นแท้ของการเรียนการสอน คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน ความสำเร็จของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับผลการเรียนของผู้เรียนมีผู้ให้แนวคิดในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ไว้หลายท่าน เช่น

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542 : 54) กล่าวว่า การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การสอนที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิต เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน จนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสิ่งนี้จะต้องสัมพันธ์กับทักษะทางอารมณ์ด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ เทอดศักดิ์ เดชคง (2542 : 64) ได้เสนอไว้ว่า การฝึกทักษะ ความสามารถทางอารมณ์เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีและนำไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย

1. เรียนรู้จากการอ่านและฟัง คือ การอ่านจากตำราบทเรียน หนังสือพิมพ์ ส่วนฟังก็ฟังจากกัลยาณมิตร อันมีครูและพ่อแม่เป็นหลัก รวมถึงการฟังผู้อื่น ๆ ตามควร
2. เรียนรู้จากแบบอย่าง คือ มีแบบอย่างที่ดีจาก ครู พ่อแม่ แบบอย่างที่ดีของเพื่อนก็ควรได้รับการยกย่องหรือชื่นชมตามควร เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจสภาพการปฏิบัติ
3. เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ หมายถึง ให้ผู้เรียนได้ทดลองปฏิบัติตาม วิธีการต่าง ๆ ว่าเกิดผลอย่างไรบ้าง ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
4. การหยั่งรู้คาดการณ์ อันนี้ต้องฟังข้อมูลและความรู้จำนวนพอสมควร ซึ่งเป็นพื้นฐานให้สามารถคาดการณ์หยั่งรู้ต่อไปได้เมื่อคาดการณ์แล้วก็นำไปใช้การปฏิบัติ

ระบบการจัดการเรียนรู้ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนด้วย ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ ครูผู้สอนเพราะครูมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี พฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน จึงมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสอนของครู ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 การจัดการเรียนรู้



(กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 16)

การประเมินผลการเรียนรู้

ความหมายของการวัดผลและประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 166) ได้ให้ความหมายของงานวัดผลว่า การที่กำหนดจำนวนตัวเลขให้กับวัตถุประสงค์ของหรือบุคคลตามความมุ่งหมายและเปรียบเทียบลักษณะความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในสิ่งที่จะได้วัดนั้น ๆ และงานประเมินผล หมายถึง การพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพคุณค่าความจริงและการกระทำ บางทีขึ้นอยู่กับ การวัดเพียงอย่างเดียว

การวัดผลและการประเมินผลเป็นการตรวจสอบพฤติกรรมของนักเรียน ว่ามีความรู้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนที่ตั้งไว้หรือไม่ และการจัดการการเรียนการสอนนั้นทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่อย่างไร โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และนำกระบวนการต่าง ๆ มาตัดสินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของงานวัดผลและประเมินผล

การวัดผลและประเมินผลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอน มีผู้ให้นิยามความสำคัญของการวัดผลและประเมินผลไว้ดังนี้

เรณู ครุฑไทย (2542 : 29) ได้ให้ความสำคัญของงานวัดผลและประเมินผลมีความสำคัญเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่กำลังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะให้ข้อมูลผู้เรียนว่าคงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากน้อยเพียงใด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 165) ได้ให้ความสำคัญของการวัดผลและประเมินผลว่าเป็นงานสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาหลายแห่งต่าง ได้ตั้งข้อกำหนด เกณฑ์ การวัดผลและประเมินผลของตน ในสถานศึกษาที่เด่นทางวิชาการ มีการตั้งเกณฑ์วัดผลและประเมินผลที่เข้มงวดและมีเกณฑ์สูง

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของงานวัดผลและประเมินผล เป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาได้กำหนดเกณฑ์ การวัดผลและประเมินผล ของแต่ละสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ประเมินที่เข้มงวดและตั้งเกณฑ์ไว้สูง ที่ส่งผลให้ผู้เรียน ได้ศึกษามีความรู้ความสามารถ และผู้เรียนมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นการประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการควบคุม ติดตาม ดูแลการวัดผล การทดสอบความรู้ หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้เป็นไปตามสภาพจริงและหลากหลายวิธี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้จำแนกออกเป็น 2 ส่วน คืองานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

ณัฐวุฒิ กิจรุ่งเรืองและคณะ (2545 : 72 - 73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับเป็นประจำ โดยมีตัวบ่งชี้ที่คณาจารย์ปฏิบัติมากที่สุด ตามความเห็นของคณาจารย์ คือ อาจารย์เตรียมการสอนทั้งด้านเนื้อหา วิธีการ และปฏิบัติน้อยที่สุดคือ อาจารย์ร่วมมือกับผู้ปกครองหรือผู้เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา ของนักศึกษา เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ที่คณาจารย์ปฏิบัติมากที่สุดในความเห็นของนักศึกษา พบว่ามีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

นฤมล ลาน้ำเที่ยง (2545 : 108 - 110) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามตัวบ่งชี้มาตรฐานการเรียนรู้ของสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมของครูผู้สอนที่ปฏิบัติมากกว่าไม่ปฏิบัติคือ พฤติกรรมครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ พฤติกรรมครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกเร้าใจและเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ พฤติกรรมครูเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและแสดงความเมตตาผู้เรียนอย่างทั่วถึง พฤติกรรมครูจัดกิจกรรมและสถานการณ์ ให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมครูส่งเสริมให้ผู้เรียน ฝึกทำและปรับปรุงตนเอง พฤติกรรมครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มพร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน พฤติกรรมครู ใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง พฤติกรรมครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริงและพฤติกรรมครู ฝึกฝนกิจกรรมรายทและวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย

พัฒนา เจ็ด โฉม (2545 : 51 - 55) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพร้อมของครูในการจัดการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่ พบว่าในภาพรวมของครูมีความพร้อมในการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญในระดับมากสองด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านบทบาทของครู ส่วนอีกสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเทคนิคการวัดผลและประเมินผล และด้านเทคนิคการสอน ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ การจัดการเรียนรู้แบบมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

การให้โอกาสนักเรียนแสดงความคิดเห็น การสรุปรายงานผลการเรียนให้ผู้ปกครองทราบและการสอน
ซ่อมเสริมเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

นิติมา เทียนทอง (2546 : 90) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาใน
ทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง
จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายในพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างและแบบสอบถามแบบมาตรา
ส่วนประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ได้แก่ มัชยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้อง
กับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ 5 ประการ
ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้เข้าถึงได้
เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง
และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการมี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถ
ในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหาร
จัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและ
ประเมินผล

สำราญ ปาละ (2548 : 98 - 100) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของครูผู้สอนต่อบทบาท
ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานาน เขต 2 พบว่า 1) ครูผู้สอนมีความคาดหวังต่อ
บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานาน เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการปฏิบัติ
จริงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของครูผู้สอนต่อบทบาทของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติจริงในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญ ของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่ศึกษานาน เขต 2 พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยที่ระดับความคาดหวังสูงกว่าระดับการปฏิบัติจริง 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ
ด้านการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปที่เน้น
ผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างถ่องแท้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา มีทักษะ
การประสานงาน ประชุม ชี้แจง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของชุมชน ด้านการจัดการเรียนการสอน
ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาและตระหนักถึงความสำคัญของสื่อเทคโนโลยี
นวัตกรรมทางการศึกษา ด้านการนิเทศภายใน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถเป็นที่ปรึกษา
ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก บริการส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมทาง

การศึกษาอย่างถูกต้องและเหมาะสมด้านการวัดผลและประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน โดยจัดให้มีการอบรมสัมมนาครูผู้สอนและสร้างความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและดำเนินการทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี

งานวิจัยต่างประเทศ

กังกิวา (Kangiwa, 1991 อ้างถึงใน วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ, 2543 : 68) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูใหญ่ และครูในรัฐโซโกโต ประเทศไนจีเรีย กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วยครูใหญ่ จำนวน 40 คน และครูจำนวน 100 คน ที่สุ่มแบบไม่เจาะจงจาก 8 เขตการศึกษาในรัฐโซโกโต เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่แบ่งเป็น 8 กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าการรับรู้ของครูใหญ่และตามการรับรู้ของครูมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อยคือที่ระดับ .275 เท่านั้น

สมิท และบราวน์ (Smith and Brown , 1995 อ้างถึงใน ฉัญวุฒิ กิจรุ่งเรืองและคณะ, 2545 : 42) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะการสอนที่ดีในระดับปริญญาตรีที่ส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งสรุปได้ 7 ประการ คือ 1) การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนักเรียน (Encourages Student Faculty Contract) 2) การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เรียน (Encourages Cooperation Among Students) 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เชิงรุก (Encourages Active Learning) 4) การบอกข้อดีข้อเสียของผลงานหรือผลการเรียน โดยป้อนข้อมูลย้อนกลับอย่างทันควัน (Gives Prompt Feedback) 5) การเน้นการทำงานตามกำหนดเวลา (Emphasize Time on Task) 6) การสื่อให้เกิดความคาดหวังสูง (Communicates High Expectations) และ 7) การยอมรับความฉลาดที่หลากหลายและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน (Respect Diverse Talent and Ways of Learning)

แรมสแดน (Ramsdan, 1992 : 43) ได้ศึกษาสังเคราะห์หลักการดำเนินการสอนที่มีคุณภาพในระดับอุดมศึกษา สรุปได้ว่า หลักการดำเนินการสอนที่มีคุณภาพในระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ความสนใจของผู้เรียนและคุณภาพการอธิบายของผู้สอน การรับรู้ การให้เกียรติผู้เรียน และวิธีการเรียนของผู้เรียน การประเมินที่เหมาะสม และการตรวจงาน จุดมุ่งหมายของการสอนชัดเจน และทำทนายสติปัญญาผู้เรียน การควบคุมอย่างอิสระ และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม และผู้สอนเรียนรู้จากผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ได้นำเสนอตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการจัดระบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 6 ด้าน มาเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ 1) พฤติกรรมการมุ่งประสงค์ 2) พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 3) พฤติกรรม การมองไกล 4) พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรม 5) พฤติกรรมการวางแผน 6) พฤติกรรม

การมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล และนำวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเกี่ยวกับ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร 2) การวิเคราะห์ผู้เรียน 3) การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ 4) การจัดการเรียนรู้ 5) การประเมินผลการเรียนรู้ 6) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 7) การรายงานผลการเรียนรู้มาเป็นตัวแปรตาม