

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคณะกรรมการดำเนินการบริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ผู้นำกับการบริหารองค์กร
 - 1.4 คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี
 - 1.5 บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ
 - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม
 - 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับสถานการณ์
 - 2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส 4 ด้าน
 - 3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 3.2 ด้านการสร้างแรงคลใจ
 - 3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
 - 3.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
4. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530 (ทวีศักดิ์ ญาณประทีป.2532 :358) ได้ให้ความหมายว่า "ผู้นำ" ไว้มาก คือ ผู้นำหมายถึง "หัวหน้า"

อัมไพ อินทรประเสริฐ (2542:2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธายอมรับ โดยผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545:1) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ(leader) กับภาวะผู้นำ (leadership) มีความหมายแตกต่างกัน แต่ได้มีผู้ให้คำนิยาม "ผู้นำ" ไว้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
2. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
3. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
4. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

สรุป คือ ผู้นำมีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี(2549:1) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

วนิดา วชิรศักดิ์โสภณะ (2549:9) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจะได้มาจากการมอบหมายหรือเลือกตั้งก็ตามเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม มีอิทธิพลและมีบทบาท นำทีมงานและมีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกรวมพลังกันช่วยพัฒนางานขององค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546:125-126) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำที่ดีนอกจากมีความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ยังต้องมีความฉลาดทางศีลธรรม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 80) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำชั้นยอด คือ ผู้ที่ทำให้บุคลากรทำงานได้ผลงาน ทำงานได้อย่างอิสระ ผู้นำจะสอนบุคลากรว่า ควรจะอย่างไรด้วยความคิดที่อิสระของตนเองและสนับสนุนให้บุคลากรคิดในทางที่ดี

เสรี พงศ์พิศ (2547:58-59) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำในองค์กรไม่ใช่คนสั่งการ ไม่ใช่อำนาจทำให้ลูกน้องเกรงกลัว แต่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เป็นโค้ชทำให้คนเข้มแข็ง สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ โดยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มงาน และเป็นที่ยอมรับของสังคมมีความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ทุกคนปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างเต็มที่และเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่าย

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ขงยุทธ เกษสาคร (2551: 40) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลที่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย

สมคิด บางโม (2548:228) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์กรใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กร อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549:106) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2544:165-166) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบ่งได้ 4 ประการ คือ

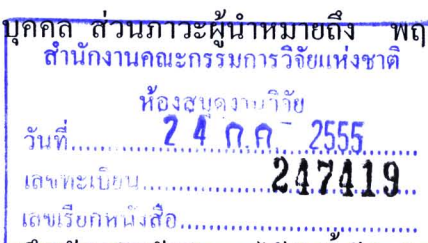
1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก
2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ภาวะผู้นำ คือ ปรัชญาการทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง
4. ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์ คือ บุคคลในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีผลกระทบกับอีกคนหนึ่ง



พระธรรมปิฎก (2542:3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดี

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540:196) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานตามที่ผู้นำด้วยความศรัทธา นับถือด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือกว่าทุกคนในองค์กร สามารถจูงใจให้องค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน โดยมีความคิดเห็นเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นว่า "ผู้นำ" และ "ภาวะผู้นำ" มีความแตกต่างกัน เพราะ ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ



3. ผู้นำกับการบริหารองค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2551:56-59) ได้กล่าวถึง ผู้นำกับผู้บริหาร ไว้ดังนี้ ผู้นำกับผู้บริหาร (Leader and Administrations) นั้น อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันหรือคนละคนก็ได้ คือ ผู้นำมักเป็น ตัวกลางสำคัญที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นอีกจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้นในฐานะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จึงทำให้ต้องคิดทบทวนก่อนจะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการ กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน (Maintaining Organization Security) องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำซึ่งอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันหรือต่างคนกันก็ได้ ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้บริหารและผู้นำในองค์กรและลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารหรือผู้นำหากผู้นำเป็นคนดี มีความรู้ มีจริยธรรม และความสามารถสูงงานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสู่จุดหมายที่วางไว้ทุกประการ การบริหารองค์กรนั้นผู้นำและผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความรู้ความสามารถในพฤติกรรมดังต่อไปนี้ การวางแผน การจัดระเบียบงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การกระจายงาน

การวินิจฉัยสั่งการ การมีมนุษยสัมพันธ์ การฝึกอบรม กระบวนการกลุ่ม การประเมินผลแนวคิดของกูลิค และเออร์วิค (Gulick&Urwick.1973:11-15,อ้างถึงใน พงษ์ศิริ แก้วขอนแก่น.2546:9) ในเรื่องของ POSTCORB ได้สรุปไว้ว่า หน้าที่ของผู้นำในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานประกอบด้วยขั้นตอน 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน(Planning) หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดโครงการไว้ว่า จะทำอะไรในการบริหารนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักฐานสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักไว้อยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและจัดเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้างานใดก็ตามปราศจากการวางแผนแล้วโอกาสที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดีมีน้อยมาก ในการวางแผนอาจจะเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ และรูปแบบของการวางแผนควรจะต้องประกอบด้วยนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวปฏิบัติหรือวิธีการดำเนินงาน

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานโดยการจัดการแบ่งงานขององค์กรเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดสายงานการควบคุม บังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานย่อย (Auxiliary) พร้อมทั้งมีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ตามปกติแล้วช่วงการบังคับบัญชานี้จะขึ้นอยู่กับระหว่าง 3-15 หน่วยงานย่อย การจัดองค์กรเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ สายงานบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร

3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงานเป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบและกรรมวิธีที่ใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลโดยให้บุคคลที่เหมาะสม การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การพัฒนาคนที่บรรจุแล้ว การบำรุงขวัญและกำลังใจ การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การพิจารณาโทษ ตลอดจนการให้พ้นจากงาน การดูแลเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ

4. การสั่งการ (Direct) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการเป็น ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักการบริหารเพราะในการสั่งการนั้น คำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กรหรือหน่วยงาน การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดให้ผู้ร่วมปฏิบัติ การตัดสินใจจึงเป็นทางเลือกได้ 2 วิธี คือการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา

5. การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง การประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้

การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการส่งเสริม ชักจูง ดักเตือน และช่วยเหลือ ให้ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ขององค์กรไว้เป็นจุดหมายปลายทาง ดังนั้นการประสานงานจึงเป็นการจัดให้คนในองค์กรหรือโรงเรียนทำงานให้ประสานกัน โดยยึดหน้าที่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นหลัก วิธีประสานงานทำได้ดังนี้ จัดทำแผนภูมิแสดงสายงาน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

6. จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์หรือกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงาน การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้แผนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามผลเพื่อเป็นการติดตามผลงานความก้าวหน้าของงาน การใช้วิธีติดต่อ ออกแบบเพื่อจะสร้างสัมพันธภาพในหน่วยงาน โดยอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ การใช้เจ้าหน้าที่สำหรับติดต่อเฉพาะ โดยการเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสมมีมนุษยสัมพันธ์ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน

7. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน

8. ประชาสัมพันธ์ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ และการประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่ของฝ่ายบริหารจะต้องติดตามผล

9. การจัดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ เรื่องการเงิน เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญประเภทหนึ่งในการบริหารงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการง่าย ๆ รวดเร็ว ให้ได้งานปริมาณมาก และงานมีคุณภาพสูง ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด การวางแผนใช้เงินในหน่วยงาน นับว่ามีความสำคัญ ทำอย่างไรจึงจะทำงานให้เสร็จ ได้งานมาก แต่ใช้เงินน้อย ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องมีการวางแผนการเงิน การตรวจสอบควบคุม การบัญชี ให้เป็นไปอย่างประหยัด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องแบ่งสรรปันส่วนเงินงบประมาณให้เหมาะสม และยังต้องมีการวางแผนการที่จะได้เงินมาสนับสนุนงานวางแผน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำกับการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีทั้งการเป็นผู้นำควบคู่กับการบริหาร เพราะต่างก็มีความสำคัญและจำเป็นต้ององค์กร ผู้นำมักเป็น ตัวกลางสำคัญที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการ วางแผน จัดสรรบุคลากร สั่งการ ประสานงาน กำหนด กฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้บริหารและผู้นำในองค์กร



4. คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี

องค์กรทุกประเภทต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานเพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์ประจักษ์ดวงประทีปและเป็นศูนย์รวมแห่งมวลสมาชิก ความสามารถของผู้นำเป็นส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546:253) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะประจำตัว ซึ่ง สุทธิยาทรัพย์เจริญ (2544 : 20) ได้ให้ความเห็นที่คล้ายกันว่า คุณลักษณะ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคลที่ปรากฏแก่ผู้อื่นที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ตรงกับ ญัฐพงศ์ ศรีสง (2544 :15) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคลที่ปรากฏแก่ผู้อื่นที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น

ผู้ที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ควรมีลักษณะพื้นฐาน ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเป็นเลิศ และมีไหวพริบดี (Intelligence)
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical Ability)
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment)
4. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and Resourcefulness)
5. เป็นผู้ที่เป็นที่พึ่งแก่ผู้อื่นและเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability)
6. เป็นผู้ที่มี การตัดสินใจที่แน่นอน ไม่รวนเร (Decisiveness)
7. เป็นผู้ที่มี รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม (Adaptability and Flexibility)
8. เป็นผู้ที่มี จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional Stability)
9. เป็นผู้ที่มี คุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (Personality)
10. เป็นผู้ที่มี คุณลักษณะของผู้นำ (Leadership in Action)

ในการปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะในลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประชาชนพลเมืองด้วยแล้ว ความสามารถที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจนโยบายและการปฏิบัติงานได้ดี นับว่าเป็นความจำเป็นและเป็นความสำคัญที่ผู้นำควรจะได้ทราบและสนใจศึกษาให้ชัดเจน ซึ่งข้อที่ควรระลึกถึงในการปฏิบัติตนต่อประชาชน มีดังต่อไปนี้

1. แสดงกริยาวิจาให้เห็นว่า เราไม่ถือตัว มีความสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลทั่วไป
2. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าพบ
3. การช่วยเหลือในธุรกิจของประชาชน ต้องแสดงให้เห็นว่ามีความสนใจ

4. ให้ความเสมอภาคกับผู้ที่มาติดต่อ
5. ต้องไม่ถือเวลาปิดทำการสำคัญกว่าความเดือดร้อนหรือกิจธุระของผู้มาติดต่อ ซึ่งปรากฏอยู่เฉพาะหน้า
6. เมื่อจะขอความร่วมมือหรือให้ผู้อื่นช่วยเหลือการงานประการใด ต้องชี้แจงให้เข้าใจและเกิดศรัทธา

7. อย่าทำตนให้เป็นคนเห็นแก่ได้

นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนเข้ากับสังคมได้อย่างดี มีการสมาคมดี เพื่อให้ได้ประโยชน์จากสังคม รู้จักวิธีการประสานงาน ควบคุมงาน วางตนเหมาะสมกับบุคลิกลักษณะและมีจรรยาบรรณที่ดี นอกจากนี้ ส่วนการฝึกฝนในเรื่องอื่น ๆ ที่ควรสนใจนั้น สามารถเพิ่มเติมได้ในภายหลัง อันได้แก่

1. สำรวจตนเอง พิจารณาถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านการบริหารและจิตวิทยาสังคม
3. สมัครเข้าฝึกฝนอบรมในสถาบันการศึกษาที่ทำการสอน
4. ปรับปรุงการสนทนา โดยใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อมช่วย
5. ปรับปรุงบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในของตนเองอยู่เสมอ
6. พิจารณาบทพจน์ทำที่ที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้สุภาพนุ่มนวล เป็นปรกตินิสัย
7. ฝึกฝนและสังเกตการณ์ แล้วใช้ปฏิภาณของตนเองฝึกปฏิบัติตัดสินใจสั่งการ
8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ

สำหรับการฝึกปฏิบัติตนให้เป็นผู้เป็นที่ดีนั้น มีข้อสำคัญที่ควรคำนึงอีกประการหนึ่ง คือ ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีและมีความมุ่งหมายที่จะใช้ภาวะผู้นำอำนวยการให้ภารกิจงานในหน้าที่ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงควรจะได้คำนึงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการปลูกฝังให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นได้มีนักการศึกษาแสดงแนวคิด เพื่อเป็นแม่แบบต่าง ๆ กัน ดังนี้

ทีด (Tead : 1936:83 , อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร.2551:65) ได้ให้คุณลักษณะผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

1. พัฒนาทั้งกำลังกายและระบบประสาทให้ดี (Physical and Nervous Energy)
2. ตระหนักในเป้าหมายและมีจุดหมายไปสู่เป้าหมาย (Sense of Purpose and Direction)
3. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Enthusiasm)
4. มีความเป็นมิตรและความรักใคร่ (Friendliness and Affection)

5. มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Integrity)
6. มีความคิดริเริ่มรอบรู้ด้านเทคนิค (Technical Mastery)
7. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
8. มีไหวพริบดี (Intelligence)
9. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Teaching Skill)
10. มีความน่าศรัทธา (Faith)

คลาร์ก (Clarke : 1979:28-29,) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ให้การยอมรับในความสามารถ ศักยภาพ การประสานงานและคุณลักษณะที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบในเรื่องที่มีความสำคัญต่อเขา
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและมีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานของเขา
5. พัฒนาศักยภาพในจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แข็งแกร่งขึ้นแล้วนำออกมาใช้งานอย่างเต็มที่
6. มีส่วนช่วยให้เขาเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเอง (Self-Esteem) ให้สูงที่สุด
7. พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในทีมงานเดียวกัน
8. สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
9. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่เขาจะได้ประโยชน์ในส่วนที่ควรจะได้
10. ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถจึงนับว่าเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

11. มีส่วนรับผิดชอบงานในส่วนที่เขาทำได้และมีอำนาจหน้าที่ในงานนั้น

รอสสันบาดและคนอื่น ๆ (Rossonbach , and Other :1989:54-55,) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่มีคุณภาพไว้ดังนี้

1. รู้จักตนเอง และเชื่อมั่นในตนเอง (Self knowledge and Self-Confidence)
2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vision)
3. ฉลาดหลักแหลมและมีวิจารณญาณ (Intelligence , Wisdom and Judgment)
4. มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ (Learning and Renewal)
5. เปิดกว้างต่อโลก (Open to the world)

6. เข้าร่วมและมีส่วนร่วมสร้างสรรค์สังคม (Participatory Building on Social Architecture)

7. ทำงานหนัก มีพลังกำลัง อดทน กล้าหาญและกระตือรือร้น (Stamina , Energy, Tenacity , Courage and Enthusiasm)

8. ซื่อสัตย์สุจริต และมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intellectual and Honesty)

9. กล้าเสี่ยง และเป็นนักลงทุน (Risk-Taking and Entrepreneurship)

10. มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าว เป็นนักฟังที่ดี (Ability to Communicate , Persuade and Listen)

11. เข้าใจธรรมชาติของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

12. มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย (Ability to Concentrate on Achieving Goals and Results)

13. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน รอบรู้ และมีความยืดหยุ่น (Sense of Humor , Perspective and Flexibility)

สมหมาย พรหมทอง (2545 : 6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ว่า

1. มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงดี ความรู้ดี บุคลิกดี
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น ตัดสินใจดี
3. กล้าหาญ เด็ดขาด อดทน
4. สื่อความหมายดี
5. เห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว
6. จงรักภักดีต่อหน่วยงาน สังคมดี และมีความสงบเสงี่ยม
7. มีการวางแผน และดำเนินการตามแผน มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องมีความเสียสละเป็นประชาธิปไตย ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน รวมทั้งมีความรู้และประสบการณ์มีความสามารถ ตลอดจนต้องมีภาวะผู้นำ ครอบคลุมทั้งทักษะการบริหาร ทักษะด้านความรู้ทางเทคนิค และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีควบคู่ไปกับการพัฒนาทางวิสัยทัศน์

5. บทบาทหน้าที่ของสภาวะผู้นำ

บทบาทหน้าที่ของสภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริการขั้นต่ำสุดถึงขั้นสูงสุดขององค์กรผู้นำในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงไม่รับฟังความเห็นของผู้อื่น ชอบออกคำสั่งในลักษณะของเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่

อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ให้ความเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ในลักษณะแห่งความเป็นประชาธิปไตย อาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่งดังคำกล่าวของนักการศึกษา ต่อไปนี้

วอลล์ และฮาวกินส์ (Wall and Hawkins.1964:185,อ้างถึงใน Chemers and Ayman. 1985:359) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ (Expert)
5. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา(External Group Representative)
6. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Rewards and Punishments)
7. เป็นผู้อนุญาตตุลาการ (Arbitrator)
8. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
9. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
10. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
11. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กรเมื่อเกิดการผิดพลาด (Scapegoat)

ฟาโยล (Fayol.1966:132,อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรสง.2540:134-135) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของนักบริหาร (Administrative Duties) และบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 16 ประการ ดังนี้

1. วางแผนงานอย่างสุขุม
2. ดำเนินถึงโครงสร้างทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ
3. กำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ
4. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. มีการตัดสินใจที่แน่นอน
6. เลือกคนงานอย่างมีหลัก
7. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน
8. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ
9. สร้างระบบความยุติธรรม
10. รักษาระเบียบข้อบังคับ
11. มีการลงโทษ
12. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล
13. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว



14. มีการควบคุมในทุกกิจการ

15. ควบคุมการเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ

16. ไม่เคร่งครัดกับระเบียบมากจนเกินไป

อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกด้าน ผู้เขียนเห็นว่า มีบางประการที่สอดคล้องกัน จึงขอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะของผู้บริหาร บทบาทที่เห็นได้เด่นชัดมากที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้คุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะการวางแผนโดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิดเป็นผู้ตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานว่า ควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไรการทำงานถึงจะบรรลุตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่า มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์กรจะรู้ในส่วนที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กลุ่มและการวางแผนนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายแหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจาก 3 แห่ง คือ ผู้นำมาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้นำที่มาจากเบื้องล่าง โดยคำแนะนำหรือมติของผู้ได้บังคับบัญชา และ มาจากผู้นำกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในด้านนั้น ๆ แต่ความจริงแล้วผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ทางด้านเทคนิคแก่ตนเองอีกทอดหนึ่งในองค์กรที่ไม่เป็นทางการหรือองค์กรอุปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือเป็นการส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เนื่องมาจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์กรภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับการคัดเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์กรภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้

จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์กรขององค์กร โดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมักทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจากับผู้นำของตน ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำ ส่วนผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยจะสนใจเอาใจใส่ของสมาชิกหรือเอาใจใส่เฉพาะบุคคล ทั้งนี้ก็แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะให้คุณและโทษ บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้น ให้น้อยบ้าง หรือให้งานที่ยาก ๆ ทำก็ได้ ทั้งนี้

8. ผู้นำในฐานะไกล่เกลี่ย เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นบุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง บุคลากรที่มีความประพฤติหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้น ในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใดและเขาจะดีด้วยกับทุก ๆ คน ขณะเดียวกันบุคคลนี้จะรักและยึดกลุ่มสละของตนเองอย่างที่สุดด้วยทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใด อันเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับประมุขของประเทศคือ พระมหากษัตริย์หรือตำแหน่งประธานาธิบดีในบางประเทศ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศอำนาจ ที่ผู้นำเหล่านี้จึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อการกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางที



โอกาสต่อมานักวิชาการในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจ และขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าว ในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตามต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและบุคลิกลักษณะน่านับถือ ในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูแลใครก็ตาม ผู้ที่ถูกดำนั้นจะไม่รู้สึกโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูแลด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องรับเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็จะกลายเป็นผู้นำขึ้นในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนเพียงผู้เดียว

แฮสเกล (Haskel. 1963 : 24 - 26) กล่าวว่าไว้ว่าหน้าที่ของผู้นำมีหลายประการด้วยกัน คือ

1. ให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ให้ผู้ร่วมงานริเริ่มและกระตือรือร้นต่องาน
3. ให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสะดวกและรวดเร็ว
4. ให้การรักษาระดับของขวัญและกำลังใจไม่ให้ตกต่ำแต่ยกระดับให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ
5. ให้การร้องทุกข์ได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของสภาวะผู้นำจะต้องมีการวางแผน วางนโยบาย ประสานงาน ตัดสินใจ ยุติธรรม รักษาผลประโยชน์ เป็นหนึ่งเดียวและมีความรับผิดชอบต่อตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำเปรียบเสมือนกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นมีอยู่จำนวนมาก การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มมาตั้งแต่ ค.ศ.1910

ซึ่ง (Mosley, Petri และ Megginson. 1995 , อ้างถึงในชัยเสกฐ์ พรหมศรี. 2549 : 47 - 76) ได้กล่าวถึงเรื่องภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ จากงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก อันได้แก่

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้ Ivancevich (1977:275) เชื่อว่า คุณลักษณะเฉพาะอย่าง เป็นการกำหนดที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงศึกษาตัวแปรคุณลักษณะต่าง ๆ และได้แบ่งประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ ลักษณะทางกายภาพ มีตัวแปรองค์ประกอบได้แก่ อายุ รูปร่าง ท่าทาง ความสูง เป็นต้น

ทฤษฎีนี้ Mosley , Pietri และ Megginson(1995 : 206) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร ไม่ใช่ว่าจะทำอย่างไรให้มีคุณภาพ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่า ลักษณะทางกายภาพ (Physical) สังคม (Social) ลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เป็นการสืบทอด (Inherent) ในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่ามีได้แก่ ความสูง พละกำลัง ลักษณะท่าทาง ความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและความเป็นมิตร เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ครอบครองคุณลักษณะที่ชัดเจนเหล่านี้จะส่งผลให้เขาขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น ๆ เพราะคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่มาดำรงตำแหน่งผู้นำ หรืออาจสรุปได้ว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) และจิตใจ (Psychological Characteristics)

ทฤษฎีคุณลักษณะพยายามที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อช่วยในการคัดเลือกผู้นำหลังจากที่คุณลักษณะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสามารถของการเป็นผู้นำในหลาย ๆ สถานการณ์ วิธีนี้ส่งเสริมในการใช้แบบทดสอบ และการสอบสัมภาษณ์ ในการคัดเลือกผู้จัดการโดยผู้สัมภาษณ์พยายามที่จะจับคู่คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ทฤษฎีดังกล่าวยังไม่สามารถระบุถึงกลุ่มของคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างชัดเจนอีกประเด็นหนึ่งที่ทฤษฎีไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน ก็คือคุณลักษณะเฉพาะที่ส่งผลความสำเร็จของผู้นำสามารถสืบทอดต่อไปสู่บุคคลอื่นได้หรือไม่ หรือสามารถที่จะพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้ได้จากการศึกษาและเข้ารับการฝึกอบรม เพราะไม่มีผู้นำคนไหนที่จะเหมือนกัน หรือครอบครองคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ทั้งหมด ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) คือ สามารถที่จะปฏิบัติ

หน้าที่ในการจัดการขั้นพื้นฐานทั้ง 4 อย่างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำและการควบคุมผู้อื่นให้ทำงาน

2. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) โดยมองหาความรับผิดชอบและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ

3. ความฉลาด (Intelligence) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะใช้ในการตัดสินใจที่ดี มีเหตุผลและความสามารถในการคิด

4. การกล้าตัดสินใจ(Decisiveness)ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความแน่นอน (Self-Assurance) หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการหรือรับมือกับปัญหาได้และประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม โดยแสดงออกให้บุคคลอื่นได้เห็น และเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองมี

6. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งพัฒนาและหาหนทางที่ยังไม่มีคนอื่นทำเรื่องนั้น

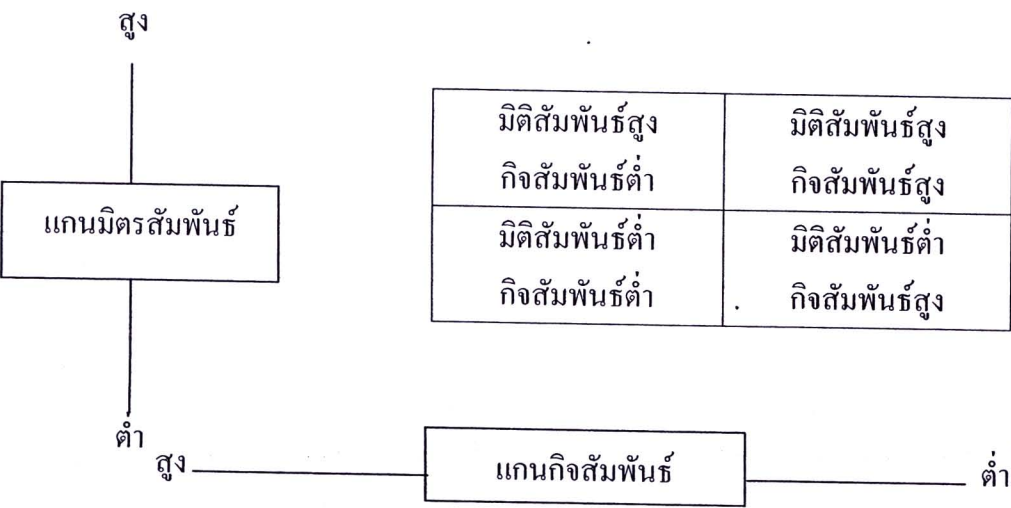
จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะพยายามที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่่านี้นี้ ได้แก่ ความสูง พลกำลัง ลักษณะท่าทาง ความรู้ สถิติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและความเป็นมิตร เป็นต้น ดังนั้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันคุณลักษณะทางด้านร่างกายและจิตใจ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral Theory)

เป็นการให้ความสำคัญทั้งคนและบุคลากรในองค์กร โดยเชื่อว่าพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร พฤติกรรมการบริหารมีความเชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพได้ และแนวคิดนี้ก็ได้รับการยอมรับจากนักศึกษการบริหารโดยทั่วไป ซึ่งนักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้ตั้งทฤษฎีไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ในที่นี้จะเน้นศึกษาตามแนวของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมทางการบริการตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ฮาลปีน (Andrew W.Halpin.1959:4 อ้างถึงใน สิทธิ สิริพิเดช. 2545:13-14) และคณะวิจัยในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัย เพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียว

ได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมไว้สองมิติด้วยกันคือ มิติกิจสัมพันธ์(Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์กรที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ ทั้งคุณภาพและปริมาณ นั่นคือ มุ่งผลของของงานเป็นสำคัญ มิติมิตรสัมพันธ์(Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึง สัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่อง นับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาในสองมิตินี้แล้วแยกออกจากกันอย่างชัดเจนคะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ผู้นำบางพวกมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงานจึงเร่งกลุ่มในการทำงาน ขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพในกลุ่มเป็นสำคัญและบางพวกก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ขณะที่บางพวกก็แสดงพฤติกรรมน้อยทั้งสองมิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แกนพฤติกรรมทางการบริหาร(Ohio State Leadership Studies)
ที่มา : สิทธิ สิริพิเดช . 2545:15

2. พฤติกรรมของผู้นำ คือ Douglas McGregor ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีพฤติกรรมทั้งหมด (Mosley, Pietri และ Megginson.1995:142 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549:53) ทำให้มีงานวิจัยของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีชื่อเสียงคนอื่นๆ ตามออกมา เช่น Rensis Likert,Robert และ Jane Mouton เป็นต้น ผลงานที่สำคัญของเขาจากการเป็นที่ปรึกษาและนักวิจัยได้แก่ การอธิบายถึง ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ในหนังสือ The Human Side of Enterprise ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีนี้อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำได้รับอิทธิพลมาจากข้อสันนิษฐานของผู้นำ

ที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ทำให้เกิดการสรุปกลุ่มข้อสันนิษฐานที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม ที่ผู้จัดการได้ทำในที่ทำงาน อันได้แก่ ข้อสันนิษฐานของทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการมองที่แตกต่างของผู้นำที่มีต่อพนักงาน โดยทฤษฎี X ระบุว่าผู้จัดการเชื่อว่าพนักงานถูกจูงใจในรูปของตัวเงิน และเป็นคนขี้เกียจ ไม่ให้ความร่วมมือ และมีนิสัยในการทำงานที่ไม่ดี ในขณะที่ทฤษฎี Y ระบุว่า ผู้จัดการเชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนัก ให้ความร่วมมือ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ทฤษฎี X

1. มนุษย์โดยทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการทำงาน ถ้าสามารถทำได้
2. เพราะคุณลักษณะที่เกียจคร้านไม่ชอบทำงาน ทำให้คนเหล่านี้ต้องถูกควบคุม โดยการออกคำสั่ง และข่มขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขาเหล่านี้มีความพยายามมากเพียงพอเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบการออกคำสั่งเพราะปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานที่ต่ำ และต้องการความปลอดภัย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎี X คือ พฤติกรรมผู้นำไปสู่การมุ่งเน้นต่อวิธีการในการควบคุม เช่น หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ โดยบอกกับพนักงานให้ทราบว่าต้องทำอะไร เพื่อตัดสินใจว่าเขาต้องทำตามหรือไม่ อีกทั้งสามารถให้รางวัลและลงโทษได้หรือไม่ด้วย

ทฤษฎี Y

ผู้จัดการเชื่อว่า

1. การแสดงออกของความพยายามทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานนั้นเป็นธรรมชาติเหมือนกับการพักผ่อนหรือการเล่น
2. มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบ และมุ่งที่จะหาความรับผิดชอบในการทำงาน
3. พนักงานจะกำหนดทิศทางของตน และควบคุมตนเอง เพื่อจะบรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้สัญญาไว้กับองค์กร
4. ความสามารถที่จะฝึกฝนจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูงเพื่อแก้ปัญหาในองค์กร โดยมีการแบ่งปันกันในวงกว้างภายในกลุ่มประชากร
5. ภายใต้สภาพของชีวิตอุตสาหกรรมยุคใหม่ ศักยภาพทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎี Y คือ พฤติกรรมผู้นำเพื่อต้องการกระตุ้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยสร้างสถานการณ์ที่พนักงานสามารถที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ รวมทั้งกำหนดทิศทางตามความพยายามของตนไปที่เป้าหมายขององค์กร

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า สถานการณ์น่าจะเป็นตัวแปรอิสระในการกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าความรู้สึนึกคิด ทักษะและพฤติกรรมของผู้นำเอง เนื่องมาจากนักวิชาการกลุ่มนี้ได้ทำการทดลอง โดยจัดกลุ่มผู้นำที่เชื่อว่า ตนเองมีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งให้ทำงานที่มีสถานการณ์ที่มีลักษณะตรงกันข้าม พฤติกรรมที่ผู้นำเชื่อว่า ตนเองมีลักษณะเช่นนั้น ผลของการทดลองปรากฏว่า ผู้นำที่ตนเองเชื่อว่า พฤติกรรมการทำงานของคนที่มีลีลาการทำงานแบบผู้ที่มุ่งความรู้สึของคนหรือเห็นแก่คนเป็นหลัก เมื่อต้องการไปทำงานจริง ๆ ในสถานการณ์จริงที่มีผู้ที่ปฏิบัติงานนิยมทำงานเพื่อให้ได้ผลงานเป็นหลักหรือคำนึงผลงานที่ได้รับมีความสำคัญที่สุด ผู้นำที่นำมาทดลองจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนจากการเป็นผู้เห็นแก่คนเป็นหลักไปสู่การเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งงานตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีทฤษฎีที่สำคัญ 3 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Path-Goal

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (จันทนา จันทร์บรรจง.2542:162-163) Fiedler กล่าวว่า รูปแบบของการเป็นผู้นำเป็นลักษณะใด ระหว่างมุ่งคนและมุ่งงาน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเหมาะสมกับรูปแบบนั้นหรือไม่ ซึ่งถ้าผลปรากฏว่า รูปแบบกับสถานการณ์ไม่เหมาะสมหรือไม่เข้าคู่กัน Fiedler แนะนำให้เปลี่ยนรูปแบบของการเป็นผู้นำ วัดได้จากแบบสอบถามที่เรียกว่า LPC (The Least Preferred Coworker Scale) ถ้าผู้นำใช้แนวคิดเชิงบวกต่อการอธิบายเพื่อร่วมงานที่ต้องการน้อยที่สุด นั่นหมายความว่า ผู้นำมีลักษณะที่มุ่งคนในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำใช้แนวคิดเชิงลบในการอธิบายเพื่อนร่วมงานที่ต้องการน้อยที่สุด แสดงว่า ผู้นำมีลักษณะของการมุ่งงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (จันทนา จันทร์บรรจง. 2542:164-165) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณลักษณะของพนักงานต่อการตัดสินใจว่า พฤติกรรมผู้นำแบบไหนที่เหมาะสมกับพนักงานในลักษณะนั้น ประเด็นหลักที่ Hersey และ Blanchard มองเห็นก็คือ พนักงานมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากในระดับของความพร้อม



ในการทำงาน เช่น พนักงานบางคนมีความพร้อมในการทำงานน้อย เพราะขาดการฝึกอบรม ต้องการรูปแบบของการเป็นผู้นำที่แตกต่างจากพนักงานที่มีทักษะและความสามารถในการทำงาน พร้อมมากกว่า ซึ่งรูปแบบของการเป็นผู้นำควรจะสอดคล้องกับวุฒิภาวะ (Maturity) ของพนักงาน ซึ่งวุฒิภาวะถูกประเมิน โดยสัมพันธ์กับภาระงานที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ วุฒิภาวะทางด้านจิตใจ (Psychological Maturity) ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความสามารถ และความพร้อมในการรับผิดชอบงาน วุฒิภาวะทางเรื่องงาน (Job Maturity) ได้แก่ ทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ถ้าพนักงานมีวุฒิภาวะเพื่อมากขึ้น รูปแบบของการเป็นผู้นำ ควรเป็นไปในลักษณะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ มากกว่ามุ่งเน้นที่ภาระหน้าที่ ซึ่งระดับของวุฒิภาวะหรือความพร้อมของพนักงานจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่

รูปแบบการบอก (Telling Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีระดับความพร้อมในการทำงานน้อย (Low Readiness Level) เพราะขาดทักษะ ความสามารถ มีประสบการณ์น้อย และรู้สึกไม่มั่นใจ หรือไม่มีความตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำ ดังนั้น ผู้นำต้องระบุอย่างชัดเจนว่า พนักงานต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และเมื่อไร

รูปแบบการขาย (Selling Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีระดับความพร้อมในระดับปานกลาง (Moderate Readiness Level) เพราะพนักงานเหล่านี้อาจขาดการศึกษา ความรู้หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน แต่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความสามารถ ความสนใจ และความตั้งใจที่จะเรียนรู้ รูปแบบการขายเกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ถึงแม้ว่าผู้นำยังคงรับผิดชอบต่อการตัดสินใจอยู่

รูปแบบการมีส่วนร่วม (Participating Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีความพร้อมในระดับที่สูงพนักงานเหล่านี้มีความพร้อมทั้งการศึกษา ทักษะและประสบการณ์ แต่ยังขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนและยังต้องการคำแนะนำจากผู้นำ รูปแบบของการมีส่วนร่วมช่วยให้ผู้นำสามารถแนะนำการพัฒนาตนเองแก่พนักงานได้ โดยปฏิบัติตนเป็นผู้แนะนำหรือผู้ช่วยเหลือเท่านั้น

รูปแบบการมอบหมายงาน (delegating Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีความพร้อมในระดับสูงมาก โดยพนักงานเหล่านี้มีความพร้อมทางการศึกษา ประสบการณ์และความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงานของตน ผู้นำสามารถมอบหมายงานให้แก่พนักงานรับผิดชอบเพื่อการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติได้ โดยผู้นำจะมอบหมายเป้าหมายทั่วไป และอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานแก่พนักงานตามความเหมาะสม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Path-Goal (Contingency Theory) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์.2541:204) ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาโดย Robert House โดยมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของ

ผู้นำต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งผู้นำคาดหวังให้ทำหน้าที่ในการสั่งสอนและให้คำแนะนำแก่พนักงานให้เลือกทางที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงาน ได้แก่

1. เสนอรางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานและแจกแจงให้เห็นวิถีทางที่ไปเป้าหมาย การแจกแจงหรืออธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิถีทาง หมายถึง การที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับ เพื่อช่วยให้เขาสามารถเรียนรู้ และระบุถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเพิ่มรางวัลที่พนักงานต้องการหรือปรารถนา การเพิ่มรางวัล หมายถึง การที่ผู้นำพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเรียนรู้ว่ารางวัลอะไรที่มีความสำคัญต่อเขา เพื่อทราบว่ารangวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเป็นรางวัลจากภายนอก (Extrinsic Rewards)

2. นำเอาอุปสรรค ที่ขัดขวางการปฏิบัติงานออกไป ทฤษฎีนี้ถูกเรียกว่า ทฤษฎีสถานการณ์ เพราะประกอบด้วยกลุ่มของสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior),สถานการณ์(Situational Contingencies) และการใช้รางวัล(The Use of Reward) มีพฤติกรรม 4 แบบ คือ

2.1 การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน คือ ความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ เป็นมิตร

2.2 การเป็นผู้นำแบบออกคำสั่ง คือ การวางแผน จัดตารางทำงาน วางเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2.3 การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำจะถามถึงความเป็น ข้อเสนอแนะ และการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.4 การเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย คือ ผู้นำจะเน้นไปที่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์การบริหารงานของผู้บริหารนั้นไม่มีภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งแต่ละหน่วยจะมีผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารของผู้บริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาภาวะผู้นำตามแนวทางและทฤษฎีที่เหมาะสมในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและบรรลุวัตถุประสงค์

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองร่วมสมัยของเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำดังกล่าว คล้ายคลึงกับผู้นำบารมี (Charismatic Leaders) แต่แตกต่างกันตรงที่ความสามารถที่จะนำเอานวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยระลึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อพนักงานและองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้มี ความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาวะหน้าที่ขององค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสินค้าและเทคโนโลยีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เขายังมุ่งหวังสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และ ความคิดเห็นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่หลากหลาย และหาแนวทางร่วมกันที่จะขอความร่วมมือ (Enlist) จากพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจาก งานวิจัย (Tichy และ Devanna.1986:17-32 ,อ้างถึงใน Lussier.1996:156) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ นำพาองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ระลึกได้ถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและควมมีชีวิตชีวา (Recognizing the Need for Revitalization) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระลึกได้ถึงความต้องการ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และ เพื่อรักษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่(Creating a New Vision) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนิภาพ (Visualize) การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำให้ กลายเป็นจริงได้

3. ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น(Institutionalizing Change) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ คำแนะนำคนขององค์กร เพื่อที่เขาจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและยืดหยุ่นนวัตกรรม ขณะที่ความสำคัญของการมีผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่เรื่องงานและเรื่องการสร้างความสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กร ต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้ เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการอยู่รอดในธุรกิจต่อไป

หลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบส 4 ด้าน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี เบอร์น (Burns) และ แบบส (Bass) เป็นนักวิชาการ สองท่านแรกที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร แบบส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเองหรือเห็นแก่ตัวสู่องค์กรและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) สังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบสในปี ค.ศ.1985 แบบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอก ตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งมักพบในระยะยาวตอบสนองความต้องการของบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกันได้ แต่มีการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุง



ประสิทธิภาพในขั้นสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในปี ค.ศ.1999 แบบ ได้กล่าวว่า ในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาลในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า สภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range Leadership) โมเดลนี้ จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ พฤติกรรม ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) อย่างไรก็ตาม การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ และในตัวพนักงานทั่วไปด้วย ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงคลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ตามรายละเอียดโดยย่อดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบอย่างที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำที่จะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถือจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูง ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่น และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม

เสียดสเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

2. ด้านการสร้างแรงคลใจ (Inspirational Amotivation :IM)

การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Amotivation :IM) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานด้วยกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน และเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างแรงคลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือแรงบันดาลใจทำงาน ด้วยความเพลิดเพลิด ด้วยใจรักและด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ชื่นชมผู้ร่วมงานให้กำลังใจอยู่เสมอและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก พร้อมกับให้คำแนะนำเป็นอย่างดี

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :IS)

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :IS) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิด ทวนกระแสความเชื่อมั่นและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกลท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้เกิดการสนับสนุนหากผู้ตามการทดลองใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individuallized Consideratio : IC)

การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individuallized Consideratio : IC) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความสัมพันธเป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

สำหรับการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นความสำคัญและความจำเป็นต่อการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคณะกรรมการดำเนินการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี โดยกำหนดประเด็นสำหรับการศึกษาหาข้อมูลในการพัฒนาดังทีู่กกำหนดไว้ในรายละเอียดของขอบเขตการวิจัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคณะกรรมการดำเนินการบริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การบริหารงานของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีประสิทธิภาพสูงสุด

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1

1. ประวัติโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1

วันที่ 20 พฤษภาคม 2489 พระเดชพระคุณหลวงพ่พระพุทธรญาณ (กิตติ บัวอ่อน ปธ.8) อดีตเจ้าคณะจังหวัดลพบุรีกับ คณะศิษย์ 4 คน ได้จัดตั้งโรงเรียนวินิตศึกษาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เยาวชนได้รับการศึกษาควบคู่ไปกับการฝึกอบรม คุณธรรมตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ให้สามารถประกอบสัมมาอาชีพได้ และดำรงตนอยู่ในสังคมด้วยคุณธรรมอันดี

เปิดสอนตั้งแต่ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียน 120 คน ครู 7 คน ใช้ศาลา วัดกวีศราราม และอาคารสถานที่ของวัดเป็นที่เรียน โดยท่านเป็นผู้อำนวยการ และมีครูประพันธ์ ผลฉาย เป็นครูใหญ่

พ.ศ. 2492 กระทรวงศึกษาธิการให้การรับรองวิทยฐานะเทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาล ภายหลังจากได้ดำเนินการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษา ได้เพียง 3 ปี และได้ย้ายสถานที่เรียน มาสร้างอาคารถาวรด้านหลังวัด ซึ่งเป็นอาคารเรียนปัจจุบัน โดยมี อาจารย์ ประพันธ์ ตริณรงค์ เป็นครูใหญ่คนที่ 2 (ต่อจาก อาจารย์ ประพันธ์ ผลฉาย) พร้อมกันนี้ได้เปิดสอนชั้น ม.4 - ม.6 (มศ.1 - มศ.3 ปัจจุบัน) ในนามโรงเรียน วิทยาประสิทธิ์ (เพราะการจะเปิดชั้นเรียนเพิ่มสูงขึ้นนั้น เปิดในโรงเรียนเดิมซึ่งได้รับการรับรองวิทยฐานะแล้วไม่ได้ตามระเบียบของ กระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น) มี อาจารย์ ชื่น ปานบัว เป็นครูใหญ่ โรงเรียนนี้เปิดทำการสอน ไม่นาน กระทรวงศึกษาธิการก็รับรองวิทยฐานะ เทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาล ในปี พ.ศ. 2495 และหลังจากนั้นก็ยุบเป็น " วินิตศึกษา " แต่เพียง โรงเรียนเดียว โดยหลวงพ่อบุญพระพุทธรักษาการ ตำแหน่งครูใหญ่อยู่ 2 ปี

ต่อจากนั้น อาจารย์จันทร์ บัวสนธิ์ ก็ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ต่อมาจนสิ้นสุดปีการศึกษา 2538 ชั้นเรียนเดิม ซึ่งเคยมีตั้งแต่ชั้นมัธยมปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมปีที่ 6 ก็เปลี่ยนเป็นตั้งแต่ชั้นประถมปีที่ 5 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตามระบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และได้เปิดชั้น ม.ศ. 4 , ม.ศ. 5 และ ม.ศ. 6

พ.ศ. 2493 ได้โอนเข้าเป็นสมบัติของของกวีศรารามมูลนิธิและได้โอนเป็นของ วัดกวีศราราม ปี พ.ศ.2530 โรงเรียนวินิตศึกษาจึงมีฐานะเป็นโรงเรียนการกุศลของวัด ในพระพุทธศาสนาโดยสมบูรณ์

1 มกราคม พ.ศ. 2532 คณะศิษย์และพุทธศาสนิกชน ผู้มีความเคารพนับถือในหลวงพ่อบุญ ได้ดำเนินการสร้าง อาคารเรียน "ธรรมญาณ 84" ขึ้นเพื่อเป็นอนุสรณ์ และเป็นเครื่องหมายแห่งความกตัญญูของศิษยานุศิษย์ เนื่องในโอกาสที่หลวงพ่อบุญพระพุทธรักษาเจริญอายุได้ 84 ปี หรือ 7 รอบอายุ

20 พฤษภาคม พ.ศ. 2534 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงรับโรงเรียนวินิตศึกษาไว้ใน พระราชูปถัมภ์ ตั้งแต่วันที่ 20 พฤษภาคม 2534 (หนังสือจาก กองราชเลขาฯ ในพระองค์ สำนักงานเลขาธิการ สวนจิตรลดา ที่ รล 0007/4552 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2534) และเสด็จมาทรงเป็นองค์ประธานเปิดอาคาร "ธรรมญาณ 84" ในวันที่ 27 มิถุนายน 2534

พ.ศ. 2538 โรงเรียนวินิตศึกษา ได้รับเกียรติบัตรรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2539 โรงเรียนได้จัดโครงการใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ สอนบางรายวิชา เป็นภาษาอังกฤษ (Bilingual Programme) รวม 6 รายวิชา คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา สุขศึกษา งานบ้าน พลศึกษา ปัจจุบันปี พ.ศ. 2544 เปิดสอนเพิ่มเป็น 9 รายวิชา

พ.ศ. 2540 โรงเรียนวินิตศึกษา ได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็น โรงเรียนเครือข่าย (Partner School) กับ Anderson Secondary School โรงเรียนอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศสิงคโปร์และในอนาคตกับประเทศออสเตรเลีย

พ.ศ. 2542 โรงเรียนวินิตศึกษา ได้ลงนามข้อตกลงโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง (SISTER SCHOOL) กับ ประเทศออสเตรเลีย ระหว่าง PITTWATER HOUSE SCHOOLS, AUSTRALIA กับ WINITSUKSA SCHOOL, THAILAND

ในปีการศึกษา 2545 โรงเรียนเปิดสอนในระดับชั้น ม. 1 - ม. 6 เป็นโรงเรียนสหศึกษามี นักเรียนรวมทั้งสิ้น 3,753 คน มี ครู- อาจารย์ปฏิบัติงานรวม 147 คน

ปี พ.ศ. 2545 ได้ทำโครงการ International School Trip เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนด้าน ภาษา และวัฒนธรรม กับโรงเรียนต่างประเทศ

ปี พ.ศ. 2548 ได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นสถานศึกษาที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ ประจำปีการศึกษา 2548

ปี พ.ศ. 2552 ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมัธยมศึกษา ตั้งแต่วันที่ 13 พฤษภาคม 2551

ปัจจุบัน โรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 รับทั้งนักเรียนชาย และนักเรียนหญิง มีครู-อาจารย์ 153 คน มีนักเรียนทั้งหมด 4,477 คน ครูชาวต่างประเทศ 7 คน และครูพิเศษจากภายนอกมาสอน 27 คน พระภิกษุ 4 รูป และได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการพิเศษของกระทรวงศึกษาดังนี้

1. โครงการประกอบอาชีพอิสระระหว่างเรียนของกรมวิชาการ
2. โรงเรียนร่วมพัฒนาหลักสูตรปรับปรุงมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายของกรมวิชาการ
3. โรงเรียนนำร่องประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชนระดับมัธยมศึกษา

สถานที่ตั้งโรงเรียน อยู่ด้านหลังของวัดกวิสราาราม ราชวรวิหาร มีพื้นที่ประมาณ 9 ไร่ มีอาคารเรียนคอนกรีต 4 ชั้น 3 หลัง , อาคารไม้ 2 ชั้น 2 หลัง,อาคารพลศึกษา (อาคารบัวอ่อน) 1 หลัง และอาคารเฉลิมพระเกียรติ ซึ่งเป็นอาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง มีห้องเรียน และห้องปฏิบัติการ 70 ห้อง โดยมีที่ตั้ง เลขที่ 10 ถนนเพชรราชา ตำบลท่าหิน อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี (อยู่ติดกับพระนารายณ์ราชนิเวศน์ ทางด้านทิศใต้) รหัสไปรษณีย์ 15000 โทร 0-3641-1235 , 0-3642-1088 โทรสาร 0-3642-1088 ต่อ 121

Information : [http:// winitsuksa.ws.ac.th](http://winitsuksa.ws.ac.th) E-mail : winitsuksa@ws.ac.th

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมวัดให้มีคุณภาพสมความเป็นวัดในพระพุทธศาสนา จะได้เป็นที่ทำงานพระพุทธศาสนา ให้มีประสิทธิภาพ เพราะ

1. วัดในพระพุทธศาสนา ในประเทศไทย เป็นที่ประสิทธิ์ประสาทสามัญศึกษาแต่ดั้งเดิม
 2. งานพระศาสนา กับงานศึกษา จะต้องดำเนินการร่วมกัน ควบคู่กัน จึงจะเกิดผลดีด้วยกัน
 3. การสามัญศึกษา เป็นเครื่องสร้างความมั่นคงของพระพุทธศาสนาในฐานะเป็นพื้นฐานที่จำเป็น
 4. ทำให้วัดมีสมบัติที่ถาวร คือ บุคลากร และการทำงาน
การดำเนินงาน
 1. วัดจัดที่นอกสังฆาวาส ให้เป็นที่ตั้งโรงเรียน ตามที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน
 2. วัดอนุญาตสถานที่บางส่วนภายในสังฆาวาส ให้โรงเรียนได้ใช้เป็นที่ทำงานที่ไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบ ตามที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน
 3. วัดอนุญาตให้โรงเรียนขยายอาคารเรียนได้ในเขตนอกสังฆาวาสในบริเวณอาคารเรียนปัจจุบัน ถ้ามีความจำเป็น และสมควรในอนาคต
- ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน
1. วัดพึงส่งเสริม สนับสนุน และอุปถัมภ์โรงเรียน ด้วยความสำนึกว่า โรงเรียนเป็นสมบัติของวัด คนของโรงเรียนเป็นคนของวัด งานของโรงเรียนเป็นงานของวัด
 2. โรงเรียนพึงช่วยเหลือ สนับสนุน และอุปถัมภ์วัด ด้วยความสำนึกว่า วัดคือต้นสังกัดของโรงเรียน



3. วัดพึงสำนึกว่า จะอยู่เจริญงอกงามได้ เพราะ มีโรงเรียน และ โรงเรียนก็จงสำนึกว่า จะอยู่ได้สบาย เพราะมีวัด เพราะทั้งวัด ทั้งโรงเรียน เป็นเหมือนบุคคลคนเดียวกัน การศึกษากับศาสนาเป็นเรื่อง ๆ เดียวกัน

ปณิธาน

วัดกวิศรารามราชวรวิหาร กับ โรงเรียนวินิตศึกษา จะต้องร่วมสุขร่วมทุกข์ เพื่อความอยู่รอดด้วยดีด้วยกัน และเพื่อความมั่นคงของพระศาสนา กับการศึกษา ความปลอดภัยของชาติ ศาสนา ยั่งยืนตลอดไป ผู้สร้างความแตกแยกระหว่างวัดกับโรงเรียน ได้ชื่อว่าเป็นผู้ทำลายพระศาสนา และ การศึกษาตัวเองจะต้องประสบกับความพินาศอย่างย่อยยับหาชั้นดีมิได้

วิสัยทัศน์

โรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นพัฒนาให้ผู้เรียน “ มีวินัย ใฝ่คุณธรรม จริยธรรม เลิศล้ำวิชาการ สู่มাত্রฐานสากล บนความเป็นไทย ”

พันธกิจ

1. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนดี มีวินัย ใฝ่คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึก ในความเป็นไทย

2. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง

3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ คู่คุณธรรม เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลง

4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานมีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นคนดีของสังคม

2. บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน

3. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. แผนพัฒนาครูให้มีมาตรฐานวิชาชีพตามพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542

(ปรับปรุง 2545)

3. พัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

5. พัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม

6. ส่งเสริมความสัมพันธ์ชุมชนและร่วมมือกับผู้ปกครองในการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์โรงเรียนวินิตศึกษาฯ ปีการศึกษา 2553

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการบริการด้านสุขภาพกาย สุขภาพใจของนักเรียนให้สมบูรณ์ครบถ้วน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพทางการศึกษา ให้มีคุณธรรมนำความรู้ มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติสร้างสรรค์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งสร้างขวัญกำลังใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ เพื่อเข้าถึงบริการชุมชนตามกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

2. **ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1**

โรงเรียนจึงน้อมนโยบายดังกล่าว เป็นพื้นฐานของการกำหนดปรัชญาของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้มีคุณภาพว่า

อပ္ยาปชฺฌ สุกฺโข โลเก การช่วยกัน เป็นสุขในโลก

3. **นโยบายของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1**

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น โรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 มีนโยบายที่มุ่งจะพัฒนานักเรียนให้มีความสำเร็จในชีวิต ดังต่อไปนี้

1. มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีวินัย คุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับความเป็นเลิศทางวิชาการ มีสุขภาพที่สมบูรณ์ ปลอดภัย เสพติด และอบายมุข

2. มุ่งพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเต็มศักยภาพ สามารถจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มุ่งพัฒนาสื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ

4. ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

5. พัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วม มีการกำกับติดตาม ประเมินผล และระบบประกันคุณภาพการศึกษา

6. พัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ความสะอาดร่มรื่น เป็นระเบียบมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย

นโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

มุ่งที่จะพัฒนานักเรียน ให้มีความสำเร็จในชีวิต ดังต่อไปนี้

1. ให้มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ สามารถที่จะศึกษาต่อในระดับสูงได้อย่างดี
2. มีวินัย มีความกตัญญูกตเวที เป็นพุทธศาสนิกชนที่ดีและยึดมั่นในหลักธรรมของพระพุทธศาสนาในการดำรงชีวิต

3. ขยัน เป็นนักสู้และมีความมุ่งมั่นที่จะประกอบสัมมาอาชีพมั่นคง

4. เป็นผู้ที่มีความเสียสละเพื่อส่วนรวมและรับใช้สังคมด้วยความเต็มใจ

4. โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1

โรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ได้จัดโครงสร้างการบริหาร โดยแบ่งเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ , ฝ่ายกิจการนักเรียน, ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน

ภาพ 2.2 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนวินิตศึกษาในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลพบุรี เขต 1



ที่มา : แผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนวินิตศึกษา 2552:5

5. บทบาทของคณะกรรมการดำเนินการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวินิตศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1

5.1 ฝ่ายวิชาการ มุ่งให้การศึกษาแก่นักเรียนโดยเน้นคุณธรรมและจริยธรรมต่าง ๆ การจัดการเรียนการสอนดำเนินการเรียนรู้อย่างมีความสุข ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนที่ เน้นกระบวนการคิด การมีทักษะด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การมีสุนทรียภาพ ด้านดนตรี ศิลปะ การกีฬา และการสื่อสาร มีการเปิดการเรียนการสอนในโครงการสอนสองภาษา จะต้องใช้ได้ไม่น้อยกว่า 2 ภาษา เสริมสร้างความเป็นผู้นำและสามารถนำศักยภาพของผู้เรียนมาให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมและพัฒนาให้ โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบให้ผ่านการรับรองมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

5.2 ด้านฝ่ายกิจการนักเรียน มุ่งจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เพิ่มพูน ความรู้ และทักษะ ด้านการกีฬา ศิลปะ ดนตรี และการแสดง ตามความถนัดและความสนใจของ การเรียน มีการอบรมสั่งสอนและปลูกฝังนักเรียนให้เป็นคนดีของสังคม มีวินัยในตนเอง มีอุดมการณ์และค่านิยมที่ถูกต้อง อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครู และนักเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันรวมทั้งมีความเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของกันและกัน และ เห็นความสำคัญของชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขรวมทั้งเผยแพร่ผลงานกิจกรรมชุมนุมและ ความสำเร็จของนักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณะชน

5.3 ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน มุ่งจัดบรรยากาศที่เหมาะสม และให้บริการแก่นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน ในด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา โฆษณาการ สุขภาพอนามัย กรม เน้นแนวตลอดจนการอภิบาลต่าง ๆ อาคารสถานที่ การบริการต่าง ๆ ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มี ความรู้คู่คุณธรรม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการร่วมกิจกรรมให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการให้ความร่วมมือกับชุมชนในส่วนของกิจกรรมต่าง ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ชูศักดิ์ ชาญช่วง (2543:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ ส่งผลต่อการวิจัยร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา ได้ผลสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในด้านมากทุกด้านทั้งภาพรวมและจำแนกเป็นหลายด้าน การมีส่วนร่วม การมีบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม พบว่ามี 2 ด้าน คือ การจูงใจและกำหนดเป้าหมาย

สมเกียรติ์ ลีลาพจนานพร (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมากและใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลางและใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ทำงาน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน ทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมากกว่าครูผู้สอน และครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และ 6-15 ปี

วนิดา วชิรศักดิ์โสภาน (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า เป็นแบบมีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบมีประสิทธิผลต่ำที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และมีมิติสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของสถานศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา มีดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวุฒิภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิภาวะทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีภาวะผู้นำแบบผู้ชี้แนะ เจาะจงตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่เกิน 10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำแบบผู้ชี้แนะแบบละเอียด

อุษมา คำสด (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำกลุ่มที่พึงประสงค์ของกลุ่มอาชีพชุมชน อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำกลุ่มที่พึงประสงค์ของกลุ่มอาชีพชุมชนอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด เรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพความเป็นผู้นำและด้านความสามารถในการบริหาร ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำกลุ่ม ที่พึงประสงค์ของกลุ่มอาชีพชุมชน ตามความคิดเห็นของสมาชิก ปรากฏดังนี้ สมาชิก

กลุ่มอาชีพชุมชนที่มีเพศ ระยะเวลาในการเป็นสมาชิก และสังกัดประเภทกลุ่มอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกลุ่มที่พึงประสงค์ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สมาชิกกลุ่มอาชีพชุมชนที่มีกลุ่มอายุแตกต่าง อายุ 41-50 ปี มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น ด้านความสามารถในการบริหารน้อยกว่าสมาชิกกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปี สมาชิกกลุ่มอาชีพชุมชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกลุ่มที่พึงประสงค์ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน สมาชิกกลุ่มที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษา มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากกว่าสมาชิกกลุ่มระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สมาชิกกลุ่มอาชีพชุมชนที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

บังอร ไชยเผือก (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดภคินีพระกุมารเยซู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ความรับผิดชอบ ร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเฝ้าระวังรักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้บรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดภคินี พระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ บรรยาการของการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม บรรยาการห้องเรียน และบรรยาการนอกห้องเรียน ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผล การเปรียบเทียบบรรยาการของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยต่างประเทศเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass) และทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

ทิชชี และควานน่า (Tichy , Noel M. And Devanna , Mary Anne.1986:17-32) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" พบว่า 1. เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญกับความจริง 3. เชื่อมั่นในคนอื่นที่มีความสามารถ 4. จูงใจให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย

และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6. มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือและความไม่แน่นอน 7. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์

เคนดริก (Kendrick , Jane Ann.1988:1330-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยคุณภาพ" พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรกและต่อมาใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานตนเองสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

เฮเตอร์ และบาส (Hater , J.J and Bass , B.M. .1988:695-702) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา" พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือและการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

บอแมน (Bauman , Donna Jeanne.1989:35-59) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ" พบว่า 1) ผู้นำรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ ค่านิยมและทัศนคติ 3) รับรู้ตนเองทางบวกผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้เอกบุคคลในองค์กรโดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collective Leadership) ระหว่างเอกบุคคลเหล่านั้น 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะตัวนำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)