

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

1.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2. แนวคิดความสุขในการทำงาน

2.1 ความหมายของความสุข

2.2 ความหมายของความสุขในการทำงาน

2.3 วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน

2.4 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

3. สภาพและข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

3.1 การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

4.2 งานวิจัยในประเทศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถและอื่น ๆ มาปฏิบัติภารกิจในองค์กรร่วมกัน รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อให้สามารถร่วมมือกันดำเนินการตามที่ตนปรารถนา หรือตามภารกิจขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้น บุคคลดังกล่าวอาจเรียกว่า ผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้า

หรือ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งล้วนต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่จะสามารถชักนำหรือใช้อิทธิพลให้เกิดศรัทธา
 บารมีทำให้ผู้อื่นที่ร่วมงานด้วยกระทำตามด้วยความเต็มใจ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จ
 ในการปฏิบัติงานในองค์กร จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักวิชาการกล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

สมุทร ชำนาญ (2554 : 51) ได้สังเคราะห์และสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการควบคุมดูแลประสานงานกิจกรรม
 ของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นเอกลักษณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้
 บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มจงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
 ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของ
 กลุ่มอย่างเคร่งครัด ซึ่งการเกิดภาวะผู้นำจึงเป็นผลจากปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และ
 สถานการณ์

พรสวรรค์ ศิราตนันท์ (2555 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่
 บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะชักนำ จูงใจบุคคลหรือกลุ่มให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเป็น
 ความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 77) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการและ
 สถานการณ์ ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของ
 สมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญ
 อยู่ได้ โดยอาศัย อำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน
 สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 91) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการ
 ที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมาย
 ขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557 : 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง

1. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กร ซึ่งผู้นำ
 นั้นปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

เฉลิมชัย หาญกล้า (2559 : 163) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติในตัวบุคคล อันเป็นความสามารถในการกระตุ้น และโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อความสำเร็จขององค์กร

สัมมา วรรณิษฐ์ (2560 : 249) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

พัชรา วาณิชวสิน (2560 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

พิเชษฐ วงศ์เกียรติ์จจร (2562 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาประเทศหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

แบส (Bass. 1981 : 7-14 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ. 2554 :49) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการต่าง ๆ ที่จำแนกได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ
4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม
5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลุ้ใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม
8. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
9. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง
10. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
11. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

ปีเตอร์ บล็อก (Peter Block, 1993 : 98 ; อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2554 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนผู้อื่นให้ยอมทิ้งความสนใจของตนเองและรับเอาเป้าหมายของกลุ่มเป็นของตนเอง

ยูก์ (Yukl, 2006 : 5 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 : 49-50) ได้ทำการสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแนวทาง เช่น

- 1.ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้
2. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์กร
3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้ปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุผลโดยใช้ความเป็นสถาบันการเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพอใจ
4. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม
5. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
6. ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยใช้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ

คูทซ์และไวทริช (Koontz and Wehrich, 1988 : 437 – 438 ; อ้างถึงใน สัมมา รธนิชย์, 2560 : 250) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่นในทัศนคติเห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ

ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วมและความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

น็อทเฮาส์ (Nothhouse. 2007 : 97 ; อ้างถึงใน พัทธรา วาณิชวสิน. 2560 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตาม
2. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอิทธิพลทางสังคม
3. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในหลายระดับภายในองค์กรผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานในระดับบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างแรงจูงใจ ในขณะที่สร้างทีม สร้างสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่น และจัดการข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในระดับทีมงาน รวมทั้งในขณะที่บ่มเพาะวัฒนธรรม การทำงานและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

4. ภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โบวี (Bovee . 1993 : 468 ; อ้างถึงใน พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. 2562 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลซึ่งเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือลูกน้อง ยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่มองค์กร ซึ่งมีความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ อำนวยการ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นและมีเทคนิคในการทำให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความ ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

การดี อนันต์นารี (2555 : 77-78) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวหาขยความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ประกอบด้วยบุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ

เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่อง ดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็น ความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพ

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคล ได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันได้

วิโรจน์ สารัตนะ (2555 : 92) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า การจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนแต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเท

และต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

พรสวรรค์ ศิราตนันท์ (2555 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

สัมมารัตน์ (2556 : 251) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกองค์กร ต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบผลสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความพลวัต กล่าวคือมีการเคลื่อนไหวในองค์กร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรและการที่ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรและมวลสมาชิก

พัชรา วาณิชวสิน (2560 : 39) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า การขับเคลื่อนและผลักดันภาวะผู้นำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการต้องพึ่งพาอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะหากผู้นำที่มีภาวะผู้นำอ่อนแอ หรือไม่มีประสิทธิภาพย่อมไม่สามารถประทับประคององค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้ ซึ่งความเติบโต ความอยู่รอด หรือความล้มเหลวขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการนำของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญหรือต้องการให้มีหรือสร้างให้เกิดในตัวผู้นำขององค์กรทุกคนเพื่อให้ผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2562 : 1) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้แบบ “สหวิทยาการ” และมีความสามารถมีประสบการณ์สูงในการบริหารพัฒนาให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารองค์กรจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนาดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 199) ได้กล่าวถึง การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรกว่า เริ่มขึ้นใน ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณลักษณะฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของการ์ดเนอร์ (Gardner) ได้แก่

The Tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายสื่อสารได้เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Leader-Constituent Interaction เชื่อว่า ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Theories)

หลังจากที่นักวิชาการด้านจิตวิทยาได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดของทฤษฎีในหลายแง่มุมที่กล่าวมา นับจากปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่จึงปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าผู้นำประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงปรับเปลี่ยนจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ที่เชื่อกันอยู่ในยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ มาสู่แนวคิดความเชื่อใหม่ที่เชื่อว่าผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับ

การยอมรับอย่างแพร่หลายในยุคนี้ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state university studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูบ่า (Getzels and Guba) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) รวมทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบที อาร์ ซี (TRC leadership) ของยุกัล (Yukl) เป็นต้น ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวทางในการศึกษาและข้อค้นพบดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state university studies)

วันชัย มีชาติ (2556 : 192-194) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University) เริ่มศึกษา ในปี ค.ศ. 1945 โดยฮาโลปิน ไวนเนอร์ และสต็อกคิล (Halpin, Winer, Stogdil) เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำในการอำนวยความสะดวกและสั่งการ เพื่อให้สมาชิกและบุคคลอื่น ๆ ท่วมเทความพยายามเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือของกลุ่ม โดยการศึกษาได้แบ่งเกณฑ์การพิจารณาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติด้านการให้ความสำคัญกับคน (Consideration Behavior) ผู้นำจะให้ความสำคัญเอาใจใส่และไวต่อความรู้สึกของพนักงานและมีความพยายามที่จะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมซึ่งแสดงถึงลักษณะของการให้ความสำคัญกับคน ได้แก่ ความจริงและไว้วางใจ เชื่อใจ การช่วยเหลือสนับสนุน การเคารพต่อผู้อื่น และมีลักษณะของความเป็นเพื่อนให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของพนักงานและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะเคารพความคิดเห็นของผู้ตาม มีความเป็นกันเอง และให้ความสำคัญกับผู้ตามในฐานะที่เท่าเทียมกับตนเอง

2. มิติด้านการมุ่งเน้นเรื่องงาน (Initiative Structure Behavior) ผู้นำจะมุ่งเน้นในเรื่องของโครงสร้างการทำงาน ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย บทบาท โครงสร้างของบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม) เพื่อก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะจัดระบบกำหนดภารกิจและมอบหมายงานให้ไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำจะกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสารและประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies)

เชอริงตัน (Cherington. 1994 : 630 ; อ้างถึงใน สัมมา รัชนิชัย. 2560 : 261) ได้กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต

(Production-Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด กล่าวคือจะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงานให้มีความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 51) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ว่าในปีค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้ที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) การศึกษารั้วนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน(Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบ มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin)

เรดดิน (Reddin, 1970 : 204 ; อ้างถึงใน จรูณี เก้าเอี้ยน, 2557 : 106-107) ได้กล่าวถึงการผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์
2. แบบแบ่งแยก (Separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์
3. แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์
4. แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์

เรดดิน (Reddin) ได้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุทธวิธีประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูบ่า (Getzels and Guba)

สัมมา ธิราชย์ (2560 : 261) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติจะประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน

นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน สำหรับในบุคลามิติจะประกอบด้วยตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเองและมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไปทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์กร ดังนี้

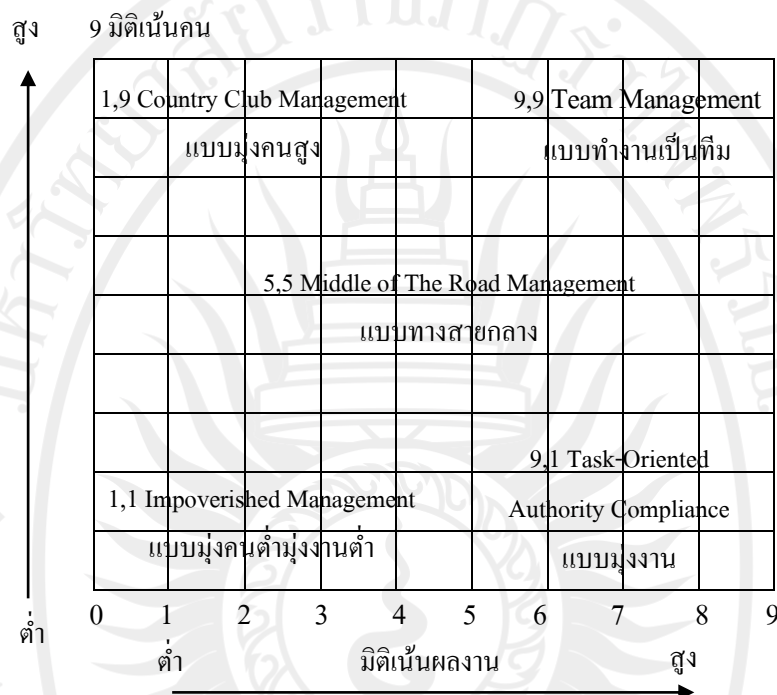
1. ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ ยึดหลักสำคัญ คือ การเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้ คือ กฎหมาย อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด
2. ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมีบุคลลยึดถือบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลัก พยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล
3. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลมิติ พยายามเน้นความสมดุล ไม่เคร่งครัด หรือหย่อนเกินไป ในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลักและเน้นบุคคลเป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำที่เน้นสถาบันจะยึดถือ หลักการที่ว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจ และการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์กร ส่วนผู้นำที่ใช้การผสมผสานเห็นว่าการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่เน้นทั้งสองมิติไปพร้อม ๆ กันคือทั้งสถาบันและบุคคล

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton)

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964 : 10 ; อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 199) Blake and Mouton's Managerial Grid ของเบลคและมูตัน กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหาร

แบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบคือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine-Nine Style

ตามแนวคิดเบลคและมูตัน รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำมีการใช้มนุษยสัมพันธ์และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับกลาง ใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยง การใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำ

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่อง ลงไปงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ ที อาร์ ซี (TRC leadership) ของ ยุกัล (Yukl)

ยุกัล (Yukl, 2006 : 68 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 : 104) ได้กล่าวถึง แนวคิดของทฤษฎี TRC ว่ามาจาก Task-Relations-Change พัฒนาโดยยุกัล (Yukl) พื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของยุกัลเป็นผลจากการพัฒนาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) ที่ได้ผลสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำประกอบด้วย 2 มิติ คือมิติที่มุ่งผลผลิตและมิติที่มุ่งคนงาน ผลการศึกษาดังกล่าวชุดได้นำมาพัฒนาและได้ข้อสรุปที่ครอบคลุมพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรมากขึ้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์กร การรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมหลักของผู้นำได้แก่

- 1.1 การกำหนดกิจกรรมการทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ
- 1.2 การวางแผนปฏิบัติการระยะสั้น
- 1.3 การออกแบบงานที่เหมาะสมสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- 1.4 ซึ่งให้เห็นผลลัพธ์ก็จากการทำงานขององค์การอย่างชัดเจน
- 1.5 กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานเพื่อวัดผลประเมินผลการทำงาน
- 1.6 ซึ่งแจ้งกฎ ระเบียบ นโยบายและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.7 ใช้การสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน
- 1.8 แก้ไขปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างทันที

พฤติกรรมดังกล่าวมาจึงเป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้เกิดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดการ การจัดการงานบุคคล การนิเทศติดตามประเมินผลงาน พฤติกรรมเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่สรุปว่าเป็นพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต (Production centered) นั่นเอง

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในองค์กร มุ่งเน้นการยอมรับในตัวผู้ตาม ช่วยเหลือผู้ตาม โดยการทำงานที่เน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่

- 2.1 ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นที่ปรึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลในการทำงานขององค์กร
- 2.2 แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความมั่นใจในบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ
- 2.3 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกขององค์การอย่างเท่าเทียม
- 2.4 ยอมรับความสามารถในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
- 2.5 ให้คำแนะนำ เป็นผู้สอนแนะและดูแลการทำงานอย่างเหมาะสม
- 2.6 ให้คำปรึกษาแก่บุคคลในการตัดสินใจทำงานขององค์กร
- 2.7 รับฟังข้อเสนอแนะในแนวทางการทำงานจากสมาชิกขององค์กร
- 2.8 ให้ข่าวสาร ข้อมูลสารสนเทศในการทำงานที่เพียงพอแก่สมาชิกขององค์กร
- 2.9 การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- 2.10 การใช้สัญลักษณ์ งานฉลอง พิธีการทางศาสนาและเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กรในการสร้างทีมงาน
- 2.11 การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถจากบุคคลภายในทีมหรือองค์กรเอง

พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นสัมพันธจึงเป็นพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความรู้สึที่ดีต่อองค์กรของสมาชิก ผู้นำจึงอยู่ในฐานะเป็นที่ปรึกษา อำนวยความสะดวก สร้างแรงจูงใจและการบริหารความขัดแย้ง พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่เรียกว่าเป็นพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน (Employee - centered)

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย

3.1 ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2 อธิบายความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3.3 ศึกษาสถานการณ์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกเพื่อเป็นกรอบแนวคิดสำหรับกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลง

3.4 มีจินตนาการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เป็นจริงได้

3.5 กระตุ้นบุคคลภายในองค์กรให้มองเห็นปัญหาหรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลงอย่างหลากหลาย

3.6 พัฒนานวัตกรรมและกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กรโดยเน้นสมรรถนะหลักขององค์กร

3.7 กระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการใช้นวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการใหม่ในองค์กร

3.8 กระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ภายในทีมหรือองค์กร

3.9 หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.10 สร้างสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงโดยยิ่ดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ ๆ

3.11 กระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

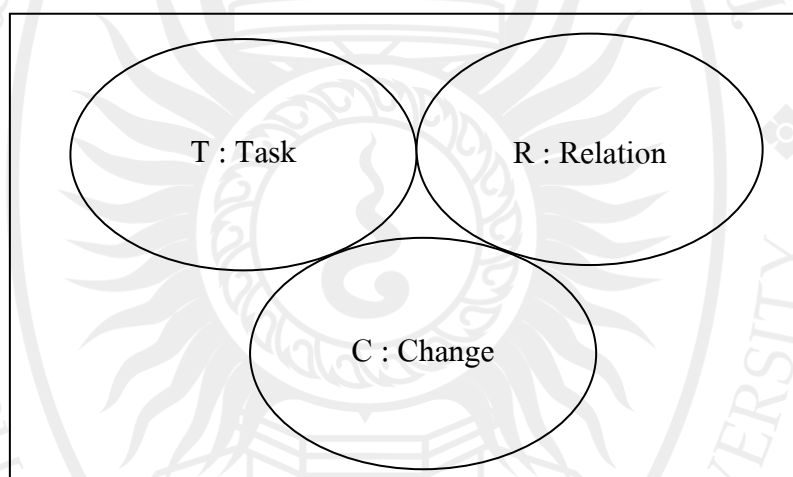
3.12 ประกาศให้สมาชิกขององค์กรทราบถึงความกำหนดของการเปลี่ยนแปลงทุกระยะ

3.13 ใช้อิทธิพลให้บุคคลภายนอกองค์กรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

พฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือ การให้บริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมด้านการเฝ้าระวัง (Monitoring) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยการตรวจสอบ และแปลความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด (scanning and interpreting external events) การกำหนดวิสัยทัศน์และการปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรมเป็นการแสดงออกเพื่อการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็น

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการสร้างพันธมิตรเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่เน้นความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ TRC จึงมีลักษณะ 3 องค์ประกอบ (Three-dimensional Taxonomy) โดย ยุกต์ (Yukl) อธิบายว่า เป็นทฤษฎีที่มีลักษณะรูปแบบผสมผสาน (Multidimensional Models) กล่าวคือ พฤติกรรมทั้งสามรูปแบบของผู้นำ ผู้นำจะเลือกใช้โดยพิจารณาจากสถานการณ์และผสมผสานพฤติกรรมทั้งสามเข้าด้วยกัน โดยเน้นประสิทธิผลขององค์การเป็นหลักและมีความเชื่อว่าสามารถครอบคลุมพฤติกรรมทุกแง่มุมของผู้นำ โดยการเลือกผสมผสานพฤติกรรมทั้ง 3 ด้านนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่องค์กรและกลยุทธ์ที่เหมาะสม รูปแบบพฤติกรรมผู้นำทั้งสามด้าน สรุปได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ TRC ของยุกต์

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555 : 45) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบใด หรือสถานการณ์แบบใดสร้างให้ผู้นำเกิดภาวะผู้นำสูงต่ำมากน้อยเพียงใด ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นยุคเริ่มต้นของการศึกษาภาวะผู้นำ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจและใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา 5 ทฤษฎี กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบเลนชาร์ด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของเรดดิน และทฤษฎีการตัดสินใจตามรูปแบบของวอร์ม เย็ตตัน และ จาโก

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์

ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1969 : 124 ; อ้างถึงใน พิชายพ พันธ์แพ. 2554 : 86) ได้กล่าวถึง ฟิเดเลอร์ (Fiedler) ว่าเป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency model of leadership) แนวคิดของฟิเดเลอร์ นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มา โดยพิจารณาว่า ผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งฟิเดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational system) และ
2. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

ฟิเดเลอร์ ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้น ๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ฟิเดเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้น ๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (Relationship motivated) มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล

การควบคุมสถานการณ์ในตัวของฟิเดเลอร์ นั้นมีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) หมายถึง ทศนคติ และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณค่าให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของวรูมและเจ็ตตัน (Vroom and Yetton)

สุพานี สฤณภูวนิช (2552 : 250-253) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีนี้เสนอโดยวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) และฟิลลิป เจ็ตตัน (Philip Yetton) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ลักษณะผู้นำตามแนวคิดของวรูมและเจ็ตตัน (Vroom & Yetton) จำแนกออกเป็น 5 แบบ คือ

1. ผู้นำที่แก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง
2. ผู้นำที่ใช้ข้อมูลที่เป็นจากเพื่อนร่วมงานแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
3. ผู้นำที่นำเอาปัญหาร่วมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคลเฉพาะที่เกี่ยวข้อง
4. ผู้นำที่นำเอาปัญหาร่วมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเป็นกลุ่ม
5. ผู้นำเอาปัญหาร่วมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเป็นกลุ่ม

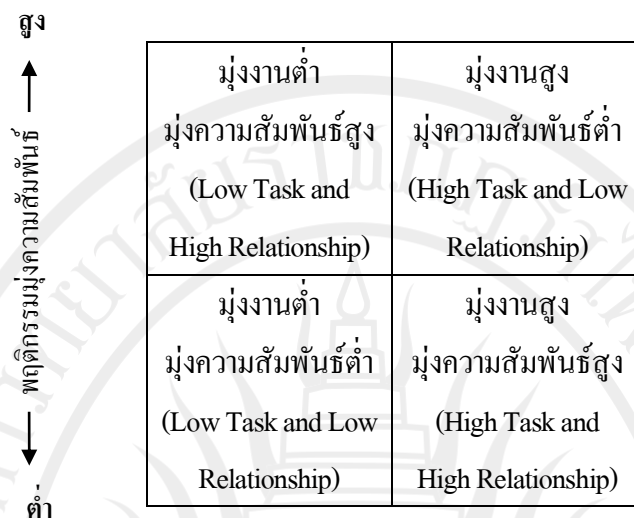
ลักษณะของสถานการณ์ 7 มิติ คือ

1. มีทางเลือกที่มีคุณภาพหนึ่งทาง
2. มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ
3. รูปร่างของปัญหามีโครงสร้างแน่นอน
4. การยอมรับการตัดสินใจโดยเพื่อนร่วมงาน
5. ถ้าตัดสินใจด้วยตนเองต้องมีเหตุผลเพียงพอ
6. เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร
7. ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานแก้ไขได้หรือไม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด

เฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 2001 : 175-177; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศานันท์, 2555:49) ได้เสนอแนะว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบความเป็นผู้นำของตนให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม ซึ่งวัดได้จากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวัดได้จากความสามารถ (Ability) และความตั้งใจ (Willingness) หรือความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

จุดเด่นของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด ก็คือ แนวคิดที่ว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความพร้อมของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดภาวะผู้นำของฟีลเดอร์ ที่เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ เฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 2001, 117-118) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ 2 มิติ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 มิติของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด

1. พฤติกรรมมุงงาน (ask Behavio) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในเรื่องที่เกี่ยวกับการควบคุม การกำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ เมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอะไร ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์กร การกำหนดช่องทางการสื่อสาร และการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมมุงความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ต่อบุคคล หรือระหว่างบุคคลในองค์กร โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่สะดวก สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุน ตลอดจนแสดงพฤติกรรมช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างบุคคล

จากแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2 มิติ ดังกล่าว เฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 2001 : 173-189 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์, 2555 : 49) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ว่ามีความแตกต่างกันออกไป โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ ดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกัน เกิดเป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling : S1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุงงานสูง มุงความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทและบอกผู้ตามว่า ต้องทำอะไร เมื่อไร และที่ไหน เหมาะสำหรับผู้ตามที่ขาดความสามารถและขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน (R1)

2. ผู้นำแบบแนะนำ (Seling : S2) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุงงานสูง มุงความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะกำกับสั่งการ โดยปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถาม เสนอความคิดเห็น พร้อมทั้งให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ตาม เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความตั้งใจทำงานสูง หรือมีความเชื่อมั่นสูง แต่ขาดทักษะการทำงานที่เหมาะสม (R2)

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating : S3) เป็นพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความตั้งใจ หรือขาดความเชื่อมั่น (R3) ในกรณีที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ขาดความตั้งใจ ผู้นำจะแบ่งความรับผิดชอบ และมอบหมายให้ผู้ตามเป็นผู้ตัดสินใจในงาน สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ในกรณีที่ผู้ตามมีความสามารถ แต่ขาดความมั่นใจ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้นำ ให้กำลังใจและ สนับสนุนการทำงาน ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

4. ผู้นำแบบกระจายงาน (Delegating : S4) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบ ของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงาน และความรับผิดชอบ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตาม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างอิสระเต็มที่ เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถ มีความตั้งใจ หรือมีความ เชื่อมั่น (RA)

ผู้นำทั้ง 4 แบบดังกล่าว จะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ตาม ผู้นำจึง ต้องรู้และเข้าใจคุณลักษณะของผู้ตามเป็นอย่างดี

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path – Goal theory)

เฉลิมชัย หาญกล้า (2559 : 195-198) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ที่มีชื่อเสียงอย่างมากอีกทฤษฎีหนึ่งพัฒนาโดยนักวิชาการชื่อ เฮาส์ (House) และ คณะผู้วิจัยร่วม โดยนำผลการศึกษาของอีแวนส์ (Evans) มาต่อยอดในการศึกษา การที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า "วิถีทาง-เป้าหมาย" ก็เนื่องมาจากเป็นการอธิบายถึงวิถีทาง ที่ผู้นำใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของ การปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการบริหารจะต้องคอยช่วยเหลือผู้ตามให้ สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และคอยให้การสนับสนุนในลักษณะของรางวัล หรือกำลังใจ ซึ่งจะทํา ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและเกิดความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ได้ นำปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้ตามมาพิจารณาด้วย โดยนำทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วรูม (Vroom) มาผนวกไว้ในการศึกษา ซึ่งแรงจูงใจตามการคาดหวังของผู้ตามมี 2 ลักษณะ คือ

1. บุคคลจะได้รับการจูงใจให้ทำงานได้ผลงานมาก หากรับรู้ว่าการพยายามมีผลต่อความสำเร็จ ของงาน

2. บุคคลจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการทำงานกับรางวัลที่ได้รับ รายละเอียดของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path – Goal theory) มีดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้แบบวัด LBDO ของมหาวิทยาลัยแห่ง รัฐโอไอโอทำให้ได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำรูปแบบ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกำหนดระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการทำงานให้แก่ผู้ตาม รวมถึงคอยควบคุมให้ผู้ตามปฏิบัติตามระเบียบที่ตั้งไว้ โดยผู้นำจะแจ้งให้ทราบว่าความคาดหวังที่ต้องการคืออะไร

1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพของผู้ตาม ส่งเสริมความคิดริเริ่มและพยายามสร้างโอกาสให้แก่ผู้ตาม รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ

1.3 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะประกอบการตัดสินใจ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในโอกาสต่าง ๆ เสมอ

1.4 ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง โดยการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานเหล่านั้น

2. สถานการณ์

ปัจจัยสถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1 คุณลักษณะของผู้ตาม

2.1.1 ความต้องการส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคอยตรวจสอบว่าผู้ตามมีความต้องการหรือความคาดหวังสิ่งใดในการทำงาน การทำให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีกำลังใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.2 ความสามารถของผู้ตาม ผู้ตามหรือสมาชิกที่รับรู้ในความสามารถของตนเองจะมีโอกาสในการทำงานบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าสถานการณ์ที่ผู้ตามขาดการรับรู้ในความสามารถของตน

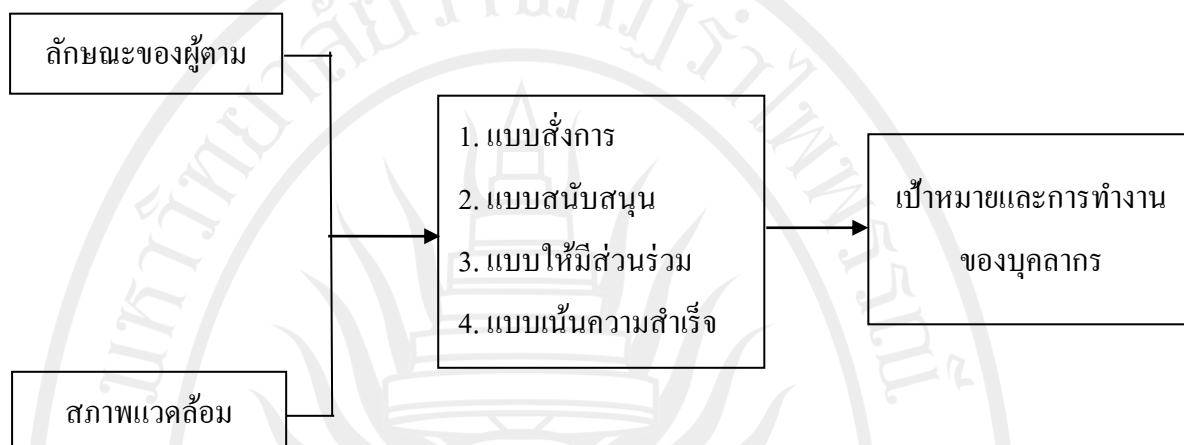
2.1.3 คุณลักษณะด้านความเชื่อมั่นของผู้ตาม บุคคลที่มีความเชื่อว่าตัวเองสามารถกำหนดบางสิ่งขึ้นได้จากการกระทำของตน จะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าผู้ตามที่เชื่อว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองมาสามารถควบคุมสิ่งเหล่านั้นได้เพราะเป็น โชคชะตาหรือเคราะห์กรรม

2.2 สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่

2.2.1 โครงสร้างของงาน หากผู้ตามอยู่ในสภาพการทำงานที่มีความชัดเจนตั้งแต่ขั้นตอน วิธีการ รวมถึงการตรวจสอบ จะทำให้มองเห็นแนวทางของการบรรลุเป้าหมาย

2.2.2 กฎ ระเบียบ ภายในหน่วยงาน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

2.2.3 ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน หากหน่วยงานขาดความสามัคคี จะมี ส่วนทำให้ผู้ตามในฐานะผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน



ภาพประกอบ 5 แนวความคิดตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

3. ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

จากผลการศึกษาของเฮาส์ พบความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ที่เป็นตัวแปร ดังที่ยุคส์ (Yukl 1989 : 145-151 ; อ้างถึงใน เฉลิมชัย หาญกล้า. 2559 : 195-198) สรุปไว้ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จะมีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ ในบทบาทและต้องการเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้ตามโดยการให้รางวัลที่มีความสัมพันธ์กับผลของการปฏิบัติงาน

3.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จะมีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ตามขาดความมั่นใจ ในตนเอง มีความวิตกกังวลสูงในการทำงาน การเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้ตาม จะส่งผลต่อความสำเร็จ ของงานที่มีมากขึ้น

3.3 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม จะมีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ตามต้องการ ความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมาก รวมถึงสถานการณ์ที่ภารกิจขาดความชัดเจน การเปิดโอกาสให้ ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะส่งเสริมให้เกิดอิสรภาพทางความคิดที่ตรงกับความต้องการของ ผู้ตามมากยิ่งขึ้น

3.4 ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ จะมีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจ ไม่ชัดเจน และผู้ตามมีความต้องการสิ่งที่มีความท้าทายในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำควร วางเป้าหมายของการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อจูงใจให้ผู้ตามมีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ เพิ่มขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

จากที่กล่าวมาตาม 3 แนวทางของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ทำให้มองเห็นข้อดีของการนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ดังที่ ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 102-103) ได้กล่าวไว้คือ

1. ทฤษฎีในกลุ่มนี้มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ กล่าวคือ ทฤษฎีของฟีลเดอร์มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีคุณลักษณะที่พิจารณาบุคลิกภาพของผู้นำเพียงอย่างเดียว โดยฟีลเดอร์พยายามวิเคราะห์หาบุคลิกภาพของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ข้อสรุปคือ ผู้นำต้องรู้จักใช้บุคลิกภาพให้เหมาะสมกับสถานการณ์จึงจะประสบความสำเร็จ ส่วนทฤษฎีของเฮาส์และมิทเชลก็มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ยังไม่ได้นำปัจจัยสถานการณ์ไปพิจารณาอย่างจริงจังจึงพยายามวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และทำให้ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำต้องรู้จักแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ จึงจะประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีในกลุ่มนี้สามารถสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้มากกว่า กล่าวคือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์สามารถสะท้อนถึงความซับซ้อนและยากลำบากของการเป็นผู้นำ โดยได้นำปัจจัยด้านผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะและโครงสร้างของงานมาพิจารณาร่วมกันให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านเวลาและโอกาสต่าง ๆ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องรู้จักวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ และนำมาใช้ในลักษณะที่สอดคล้องกันสำหรับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ในการบริหารองค์การทางการศึกษานั้น ผู้เขียนเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของหน่วยงาน จะต้องวิเคราะห์ และประเมินบริบทที่ตนเองเผชิญอยู่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ความชัดเจนใน โครงสร้างภารกิจการทำงาน วุฒิภาวะของครู ตลอดจนการเข้าถึงความต้องการและความคาดหวังของครู เพื่อเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ให้มากที่สุด การศึกษาตามแนวทางนี้จึงเป็นการย้ำเตือนให้ผู้บริหารในองค์การทางการศึกษามีความตระหนักว่า “ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับในทุกสถานการณ์” การใช้ภาวะผู้นำอย่างมีศิลปะจะช่วยให้การบริหารงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกันประสบความสำเร็จ และเกิดความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงปัญหาหรือความซับซ้อนของการบริหารจัดการมีความแตกต่างในอดีตอย่างมาก จึงมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องเผชิญในยุคปัจจุบันให้ได้มากที่สุด ผู้เขียนได้ทำการรวบรวมแนวคิดดังกล่าวซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากแต่จะขอนำเสนอไว้เพียงบางแง่มุมที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ดังนี้

เบิร์น (Burns, 1978 : 20 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2555 : 109) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transactional and transformational leadership) ว่า ในปี ค.ศ. 1978 ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ

คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพโดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น นอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม และเบิร์นยังได้ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns)

เบิร์น (Burns, 1978 : 4 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555 : 116) ได้กล่าวถึง วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบิร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับ การตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบิร์น (Burns) มีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบิร์น (Burns, 1978 : 5 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555 : 120) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987 : 212-214 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552 : 125-127) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำ มาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามที่จะจุดประกายแรงคลไแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงาน โดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่า ผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้าและผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนั้น

ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างาม เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตาม วิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่าง เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความ เชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดง การชมเชยอย่างจริงใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

เบส (Bass, 1985 : 18 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 : 249-250) ได้กล่าวถึง ทฤษฎี ภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) และเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้น ทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ โดยให้คำนิยามภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบริน และเชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจาก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ใน สถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส เบส (Bass, 1985 : 18 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 : 249-250) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความ เฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัว เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้อง มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึง ความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์

ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการระหน่ำที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามสามารถมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทาง

ปัญหาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการความประพฤติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับความใส่ใจมากกว่าบางคน ได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทั้ง 4 กลุ่ม จะเห็นได้ถึงวิวัฒนาการของแนวความคิดของนักวิชาการที่หลากหลายที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญกับทักษะการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่งในการร่วมกันคิดและดำเนินกิจการในองค์การร่วมกันทุกฝ่าย ผู้นำจะมีลักษณะของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดมีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนการวางเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารทุกระดับเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงผลักดันในการพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ให้ขับเคลื่อนไปด้วยความราบรื่น

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (ออนไลน์, 2552) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีความ

หลากหลายนั้น ต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการศึกษาซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบท และโครงสร้างการบริหารของการบริหารจัดการศึกษาภายใต้สาระแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษาที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542” เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาโดยยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบายหลากหลายในการปฏิบัติโดยเน้นระบบการกระจายอำนาจ และการยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” ซึ่งจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์กร หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตามย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่งบางครั้ง การจัดองค์กรแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้างก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดีแต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์กรถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม การนำที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการและ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียนคือระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาจึงต้องมิตาสตรและศิลป์ในการบริหารจัดการซึ่งเป็นคนคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งมีทั้งทัศนะส่วนตัวที่เกิดจากประสบการณ์ ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวถึงที่ยังเป็นผลให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่จะต้องบริหารแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย จะให้ความสำคัญให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงานยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นร่วมแก้ปัญหาและร่วมตัดสินใจ เป็น ผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นเห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน ซื่อสัตย์ จริงใจ มีความสามารถกระตุ้น และจูงใจให้เกิดความรักและความผูกพันในโรงเรียน

สถาบัน มุขระโกษาและคณะ (2561 : 456-457) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นเหมาะสมและเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์สูงในงานที่ทำเพื่อนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 นอกจากคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญของการเป็นนักบริหารการศึกษา มีอาชีพดังได้กล่าวมาแล้วนั้นยังมีปัจจัยเสริมบางประการที่จะเป็นตัวชี้วัด (Indicators) สำคัญของการเป็นผู้บริหารการศึกษามีอาชีพได้อย่างสง่างามเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่เชิงบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ปัจจัยบ่งบอกความสำคัญเหล่านี้ ได้แก่

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญจะต้องมี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิด้านการศึกษาดตรงตามคุณสมบัติ ที่กำหนดในกฎหมายวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมีอาชีพทางการบริหาร บุคคลเหล่านี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นสำคัญ
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะ ประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่าง ๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้
3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบของการสร้างนักบริหารการศึกษาก้าวสู่มีอาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์งานวิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่น ๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ อาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
6. ลักษณะเฉพาะของเอกบุคลิก เป็นลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหารการศึกษามีอาชีพควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่
 - 6.1 มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ
 - 6.2 มีความขยันหมั่นเพียร มีสัมมาอาชีพ
 - 6.3 มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และหน่วยงาน

6.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต

6.5 ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี

6.6 กระตือรือร้นในการทำงาน

6.7 ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

6.8 รักษาระเบียบวินัยได้ดีเป็นแบบอย่างที่ดี

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็น นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และ นักปราชญ์ เพื่อที่จะได้นำทักษะที่มีไปให้คำปรึกษาและแนะนำให้กับคนในองค์กรได้

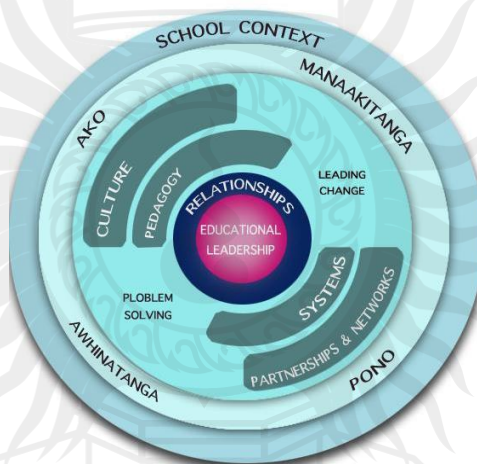
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาวะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาดนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครูปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่เตรียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (สมหมาย อ้าดอนกลอย. 2556 : 4-7)

กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 : 205 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70-75) ได้กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) เป็นโมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของคุณภาพ (qualities) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ของผู้นำทางการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน
2. ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
3. ดำรงและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning
4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้
5. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ
6. พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาดังกล่าวได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นศูนย์กลาง มีกิจกรรมภาวะผู้นำและคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of effective leadership) เป็นองค์ประกอบรายรอบอยู่ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์

จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลาง และมีพื้นที่การปฏิบัติ (areas of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ (System) ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and net works) รวมทั้งกิจกรรมภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) และการแก้ปัญหา (Problem solving) และวงนอกที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of effective leadership) ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้าง

แรงบันดาลใจ ให้เกิดกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพและสร้างสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผย และโปร่งใส มีการนิเทศชั้นเรียนที่กระตุ้น บรรยากาศการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ และกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ด้านวัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น การสร้างความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือได้ จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสำเร็จในการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี มีการชื่นชมในความสำเร็จและความก้าวหน้าของบุคลากร

3. ด้านศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นเรื่องของความรู้และการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้เรียนแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านวิชาการและควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการวางแผน การพัฒนา และประเมินหลักสูตร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

4. ด้านระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงาน การบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา การติดตามผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียนความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and net works) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรต้องมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกกรณีเครือข่ายภายใน เช่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชาและระหว่างชั้นเรียน สร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนต่อการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน กรณีเครือข่ายภายนอก เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมในสมาคม เครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง

5. ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

6. ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของ

เหตุการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก

7. ด้านคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งต้องเป็นผู้นำทางและเป็นผู้สนับสนุน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) ได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1. ความทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

2. มีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข มนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นจะทำให้การติดต่อ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้ด้วยดี ทำให้มีความสุขในการดำเนินชีวิตที่สุด

3. การปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยโอเคและนวัตกรรมที่สดใหม่ ยังคงมีสมารถกับเป้าหมาย และพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่พร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองจะรู้สึกท้าทายเมื่อเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงขึ้น

4. ความมุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง มั่นใจในตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอ่อนน้อม ถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว และคำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น

5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บึ้งกับแต่ใจ สร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตนั้นประกอบด้วยอย่างน้อย 2 แรง คือ

5.1 แรงผลักดัน (Drive) ทำงานในกรณีของ “Stephen Hawking” เป็นแรงผลักดันที่มาจากความกลัวตายและยังไม่อยากตาย ทำให้เกิดเป็นความก้าวร้าวแค้น (Aggressive Drive) ที่จะสู้กับความตายโดยทำกิจกรรมให้เต็มที่ดีกว่าอยู่เพื่อรอความตาย

5.2 มีแรงจูงใจ (Motivation) ให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความรัก และความรู้สึกสนุกกับงานที่ทำอยู่ หรือรู้สึกกว่าตัวเองมีค่ามากขึ้นเมื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และอาจนึกไปถึงสิ่งดี ๆ ที่จะได้รับในอนาคตด้วย

6. ความทะเยอทะยาน (Aspiration) มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับงานที่ตนเองทำ

7. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้อง และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันทั้งผู้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กรเดียวกัน

8. เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าผู้สอน พี่เลี้ยงที่ดีจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาน้องเลี้ยง (mentee) อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. ซื่อสัตย์ จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำในการครองตน ให้มีความประพฤติปฏิบัติตนดี มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเหตุการณ์ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความอดทนอดกลั้น มีเหตุมีผล มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี

10. มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำสัญญา ความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุเป้าหมาย

พัชรา วาณิชชิน (2560 : 23-27) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไป ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการบริหาร 3 ด้าน คือ การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถสรุปสังเคราะห์รายละเอียดการบริหารในแต่ละด้านจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายได้ดังนี้ คือ

1. การบริหารงาน (Task Management) ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการดำเนินงานปัจจุบันตามทิศทางให้ได้ผ่านการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้คนทำงานสามารถสร้างผลงาน อันสอดคล้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1.1 กำหนดเป้าหมายการทำงานตามทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่กำหนดไว้

1.2 จัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องให้พร้อมและเหมาะสม รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์การทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เพียงพอพร้อมทำงาน

1.3 สร้างระบบการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

1.4 กำหนดมาตรฐานการทำงานและผลงาน

1.5 ติดตามดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน

1.6 พัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการทำงาน เป็นต้น

ฉะนั้น หากต้องการบริหารงานให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีและระบบงานไม่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อคนทำงาน โดยเฉพาะในยุคนี้ที่องค์กรต่างพากันปรับโครงสร้างการบริหารงานด้วยการลดลำดับชั้นการบริหารเพื่อให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันภายใต้ระบบงาน

ได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้การบริหารงานในยุคนี้เป็นไปในลักษณะแนวราบมากกว่าแนวดิ่งที่มีลำดับชั้นหลายชั้นดังยุคที่ผ่านมา ๆ มา ดังนั้น การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาคือการขับเคลื่อนระบบงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรด้วยการมุ่งเน้นที่การดำเนินงานปัจจุบันเป็นหลักมากกว่ามุ่งเน้นไปที่อนาคต ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้กลับคืนมาคือ การนำพาองค์กรเดินต่อไปในทิศทางที่กำหนดไว้แต่ยังไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าถ้าเดินหน้าไปในทิศทางนั้นจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนหรือไม่เพราะความสำเร็จในอดีต ไม่สามารถรับประกันได้ว่า องค์กรจะอยู่รอดปลอดภัย ดีในอนาคตหรือไม่หากยังคงทำงานอยู่ในระบบการทำงานแบบเดิม ๆ

2. การบริหารคน (People Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้เป้าหมายเดียวกันผ่านการสร้างระบบคนที่เหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานอันยอดเยี่ยมอย่างสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่านการโน้มน้าวและใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำ ดังนี้

2.1 เห็นความสำคัญและเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของคนทำงานทุกระดับในองค์กร

2.2 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน

2.3 เปิดโอกาสและกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แสดงทักษะ ความสามารถความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ออกมาอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ

2.4 อธิบายทิศทางการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน

2.5 สื่อสารอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

2.6 กระตุ้นจูงใจและพัฒนาคนทำงานให้ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ

2.7 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

การบริหารคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งจะ使人ทำงานสามารถทำงานร่วมกันและประสานกับทุกหน่วยงานภายในองค์กรภายใต้เป้าหมายเดียวกันสู่ความสำเร็จและผลลัพธ์ดีเลิศโดยระบบคนไม่ทำให้ระบบงานเกิดอาการสะดุด ติดขัดหรือเดินหน้าต่อไปไม่ได้ ดังนั้นระบบคนจึงต้องได้รับการพัฒนาและเอาใจใส่อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อศักยภาพสูงสุดในการทำงาน โดยเฉพาะในยุคสมัยที่คนถือเป็นทุนทรัพย์ที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์กร การดูแลรักษาและพัฒนาระบบคนให้ดีและมีคุณภาพ ย่อมช่วยสร้างการเจริญเติบโตและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ดีกว่าการปล่อยปละละเลยไม่ดูแลระบบคนให้ดี

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ รวมทั้งสร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ เพื่อจัดเตรียมองค์กร จัดสรรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะรับมือและนำกระแสการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1 กำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

3.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 เตรียมความพร้อมและพัฒนาคนทำงานให้พร้อมอยู่เสมอ

3.5 เปิดโอกาสให้คนทำงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

องค์กรสามารถอยู่รอดปลอดภัยและเจริญเติบโตก้าวหน้าทันยุคทันสมัยโดยมุ่งเน้นอนาคตมากกว่าปัจจุบันและมองเชิงรุกมากกว่าเชิงรับเพราะการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องมองอนาคตข้างหน้าที่จะเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลปัจจุบันช่วยกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพราะ ถ้าผู้นำไม่สามารถนำพาองค์กรให้หลุดพ้นจากวิกฤตการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรนั้น ๆ ก็อาจหยุดชะงักเดินหน้าต่อไปไม่ได้หรือตามไม่ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงจนอาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ อย่างไรก็ตามการจะบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ผู้นำต้องรู้จักระบบงานและระบบคนให้ดีเสียก่อนจึงจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจว่า จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงจริงหรือไม่ ระบบงานและระบบคนมีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร คนจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือไม่ ผู้นำต้องมีความชัดเจนตรงนี้ก่อนทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจนำมาซึ่งความสูญเสียมากกว่าสร้างโอกาสดี ๆ ให้กับองค์กรก็เป็นได้

การที่ผู้นำจะขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นได้นั้น ผู้นำจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารทั้ง 3 ด้านอย่างเหมาะสมและสมดุลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพราะถ้าผู้นำนั้นหันไปกับการบริหารงาน แต่ไม่สนใจการบริหารคนและบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ผู้นำยึดติดกับการทำงานประจำ (Routine) มากกว่าการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กร ในขณะที่เดียวกันถ้าผู้นำเน้นหนักไปที่การบริหารคนจนไม่สนใจบริหารด้านอื่น ๆ ผลที่ตามมาอาจเป็นระบบการทำงานแบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ แต่ถ้าผู้นำหนักแน่นที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยไม่สนใจที่จะบริหารงานหรือคน ก็เป็นไปได้ว่า ผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวเพราะมุ่งแต่เดินหน้าโดยไม่หันมามองหลังว่า ระบบงานและระบบคนขององค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้วหรือไม่

การบริหารทั้ง 3 ด้านล้วนมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเพราะการบริหารแต่ละด้านล้วนเป็นส่วนเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการบริหารในแต่ละด้านไม่อาจบริหารด้วยการใช้หลักการเดียวกันได้ทั้งหมดแต่ต้องใช้หลักการ

บริหารที่หลากหลายและเหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น การบริหารในแต่ละด้านนับวันจะทวีความซับซ้อน และสร้างแรงกดดันขึ้นเรื่อย ๆ ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยหยุดนิ่ง องค์กรจึงปรารถนาอยาก ได้ผู้นำที่เก่งงาน เก่งคนและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถพลิกแพลงการเปลี่ยนแปลงให้ ส่งผลดีกับองค์กรได้ ซึ่งผู้นำจะบริหารงานในแต่ละด้านได้นั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสม ที่ช่วยให้ทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างสมบทบาท

สฤก สิงห์มาตร และคณะ (2560 : 490-492) ได้เสนอรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. การรอบรู้ (Knowing) หมายถึง ผู้นำองค์กรที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเอง ต้องบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การรอบรู้ ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ ที่พึงจะมีประกอบด้วย

1.1 องค์ความรู้ (Science) ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เป็นผู้ที่มีความพยายาม ที่จะไขว่คว้าหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะ ความรู้นั้นเกิดขึ้นตลอดเวลาและที่สำคัญผู้นำต้องมีความรู้ ในเรื่องที่ตนเองต้องบริหารเป็นอย่างดี

1.2 ศิลปะ (Art) คือ การรู้จักวิธีการบริหารจัดการองค์กรเทคนิควิธีการทำงานเพื่อให้ การบริหารงานในองค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์

1.3 ทักษะ (Skill) ในการบริหารจัดการ การปกครอง การบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง กับองค์กร ผู้นำต้องหมั่นฝึกฝนทักษะการบริหารคนอยู่เสมอเพื่อให้เป็นที่รักของบุคลากรในองค์กร

1.4 วิชาคน (Science of People) ผู้นำต้องรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกหน้าที่อย่าง เหมาะสม ใช้ความสัมพันธทั้งระดับส่วนตัวหรือทางการให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำลายกำแพง ความขัดแย้งหรือกำแพงกันด้วย คำว่า “รู้อะไร ไม่สู้รู้จักกัน” เพราะเมื่อรู้จักกันแล้วจะทำให้ การประสานงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. อุดมการณ์ (Ideology) หมายถึง ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ (beliefs) เจตคติ (attitudes) และความคิดหลัก (concepts) มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของ ความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น อยู่ในพรรคการเมืองเดียวกัน จะยึดอุดมการณ์เดียวกัน ตลอดทั้งการทำให้ทุกคนในองค์กรมี อุดมการณ์ในการบริหารดังต่อไปนี้

2.1 ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบวัฒนธรรมของชาติ

2.2 เชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญบนหลักยึดที่แน่นอนแต่มีความอ่อนน้อมรู้หน้าที่

2.3 มีความรับผิดชอบต่อทั้งตนเองและสังคม

2.4 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่คดโกง

3. เท่าทัน (In time knowing) หมายถึง การที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ จะต้องมึลักษณะพิเศษที่จะรู้เท่าทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานการณ์ อันประกอบไปด้วย

3.1 ทันท่วงทีหรือต่างประเทศที่เปลี่ยนไปและทันต่อสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม

3.2 ทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

3.3 ต้องฝึกฝนตนเองให้รู้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำวิวัฒนาการใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร

3.4 ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยงให้ได้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายบนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน

4. กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) หมายถึง การที่ผู้นำจะนำองค์กรให้สำเร็จต้องมีความคิดที่ริเริ่มบนหลักความแม่นยำ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

4.1 กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ใช่การคาดเดา หรือเสี่ยงโชค

4.2 กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล้าเรียนรู้กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

4.3 กล้าที่จะยอมรับผิดหากบริหารงานผิดพลาด

4.4 กล้าที่จะให้ลูกกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะลงโทษแก่บุคคลกรที่ไม่ตั้งใจหรืออาจทำความเสียหายให้องค์กรที่เกิดจากการจงใจ และต้องตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรมและเสมอภาค

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการณ์ไกล บนฐานความคิดที่นอกกรอบแต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับแนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปถึงบนหลักคิดเทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กร และผู้นำควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

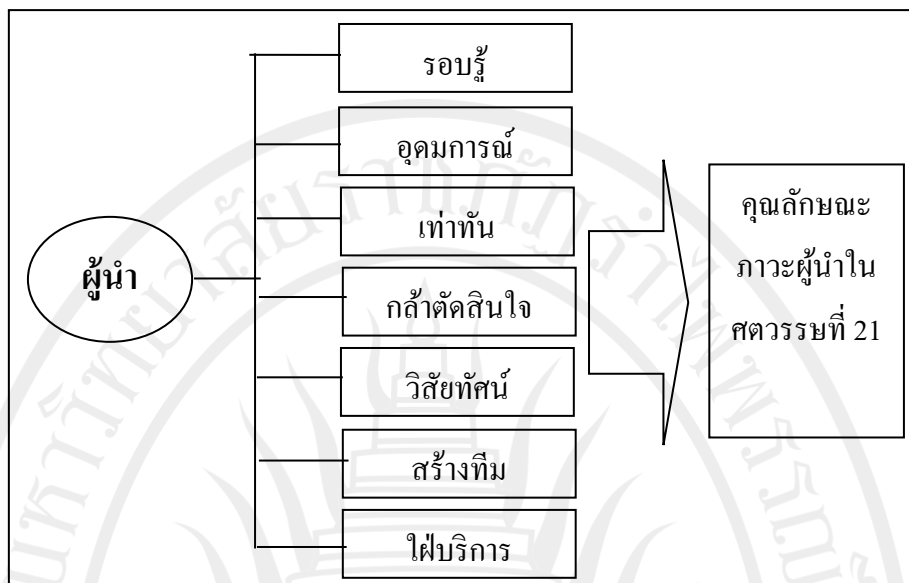
5.1 มองให้ไกลและพยายามไปถึงในสิ่งที่ตั้งใจอย่างอดทน

5.2 มองโลกให้กว้าง มองอย่างหลายมิติ

5.3 โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม

5.4 มองยุทธศาสตร์โลก หรือยุทธศาสตร์ประเทศให้ครอบคลุมและรอบด้าน

6. สร้างทีม (Team Work) หมายถึง ผู้นำที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้านั้นต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่ายเพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้น จะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงาน



ภาพประกอบ 7 ฟังก์ชันรูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

บุญมา แพ่งศรีสาร (2561 : 135-136) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative)
2. นักการสื่อสาร (Communicator)
3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker)
4. สร้างชุมชน (Builds Community)
5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection)
7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy)
8. ความเชื่อมั่น (Confidence)
9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence)
10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn)
11. ต้องเป็นนักประกอบการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative)
12. นักริเริ่มงานดี (Intuitive)
13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire)
14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble)
15. ตัวแบบที่ดี (good Model)

คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่นอกจากที่กล่าวมาจะต้องมองในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานทำงานกับชุมชน องค์กรต่าง ๆ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีมและมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และการควบคุมทางปัญญา กล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ โครงการใหม่ ๆ มีความสุขุมมั่นคง อดทน และหนักแน่น และมีความคล่องแคล่ว เฉลียวฉลาดมีไหวพริบดี

ด้านความสามารถทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการวางแผนกำหนดนโยบาย และเป้าหมายหลักของสถานศึกษาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เป็นผู้ใฝ่รู้เป็นนักอ่าน เป็นนักคิด เป็นนักเขียนและเขียนในสิ่งที่คิด สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ มีการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร เพื่อประกอบกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน มีการคิดพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รู้และเข้าใจกระบวนการประกันคุณภาพภายใน พร้อมสู่การประเมินภายนอก และมีการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลัก และทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศเทคโนโลยี

ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจึงเป็นภาระที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำยอดเยี่ยมปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ สื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ ๆ พัฒนาหลักสูตรส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมรมศิษย์เก่า และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973 : 92-93 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ. 2554 : 51-53) ได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Figurehead) บทบาทในฐานะของสัญลักษณ์ขององค์กร มีดังนี้
 - 1.1 ให้การต้อนรับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Entertaining clients or customers) ในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร
 - 1.2 ทำในสิ่งที่ประ โยชน์ต่อบุคคลอื่น (Available to outsiders)
 - 1.3 ให้บริการในฐานะที่เป็นตัวแทนองค์กรในการรวบรวมบุคคลภายนอกเข้ามาสู่การเป็นสมาชิกขององค์กร (Gathering outside the organization)
2. เป็นโฆษก (Spokesman) บทบาทในฐานะโฆษกของผู้นำที่มีจุดเน้นที่การตอบโต้เอกสารการให้สัมภาษณ์และการรายงานอย่างเป็นทางการต่อบุคคล กลุ่มบุคคลทั้งในและนอกองค์กร บทบาทเหล่านี้ประกอบด้วย
 - 2.1 บทบาทที่สูงกว่าการบริหาร (Upper-level management)
 - 2.2 เน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Clients or customers)
 - 2.3 ให้ความสำคัญต่อบุคคลภายนอก (Other important outsiders)
 - 2.4 ให้ความสำคัญเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Professional colleagues)
 - 2.5 ให้ความสำคัญสาธารณชน (The general public)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) การเจรจาต่อรองเพื่อทำความตกลงกับบุคคลอื่น มักจะเป็นกิจกรรมการเจรจาต่อรองที่สำคัญเกี่ยวกับ 3 ประเด็นหลัก คือ
 - 3.1 การต่อรองกับผู้บริหารระดับที่สูงกว่าเพื่อให้ได้มาเกี่ยวกับงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวกเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน
 - 3.2 การต่อรองกับฝ่ายหรือกลุ่มงานอื่นในองค์กรเพื่อใช้บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานขององค์กร
 - 3.3 การต่อรองกับฝ่ายพัสดุ (Supplier) และผู้จำหน่ายพัสดุ (Vendors) ในการให้บริการรายการพัสดุ และการส่งมอบพัสดุตามกำหนดเวลา
4. เป็นผู้สอนงานและนักสร้างแรงจูงใจ (Coach and Motivator) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Motivation) ให้สมาชิกของกลุ่มทำงาน บทบาทดังกล่าวประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้
 - 4.1 ยอมรับความสำเร็จของสมาชิกภายในทีม (Recognizing team members' achievement)
 - 4.2 ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับความล้มเหลวที่เป็นประ โยชน์แก่สมาชิกขององค์กร

4.3 ช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน

(Team members are informed the steps that can improve their performance)

4.4 ใช้การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and punishment) เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4.5 สร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกขององค์กรโดยการใช้ความเสน่ห์หาหรือบารมี (Charismatic) วิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (Creating visions) การใช้เรื่องเล่า (Interesting stories) และการใช้จริยธรรมในระดับสูง (Highly ethical) เป็นเครื่องมือ

5. เป็นผู้สร้างทีมงาน (Team builder) ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective team) บทบาทในการสร้างทีมประกอบด้วย

5.1 แสดงออกให้สมาชิกเห็นว่าผู้นำยอมรับผลสำเร็จของทีม

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกของทีม เช่น การจัดงานเลี้ยง การให้ความสนับสนุนทีมกีฬา เป็นต้น

5.3 จัดให้มีการประชุมเพื่อให้โอกาสสมาชิกของทีมได้นำเสนอผลสำเร็จ ปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน

6. เป็นผู้ปฏิบัติงานของทีม (Team player) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องจากการสร้างทีม เมื่อมีทีมงาน ผู้นำในฐานะผู้มีบทบาทภายในทีม มีดังต่อไปนี้

6.1 แสดงบทบาทอย่างเหมาะสมในการสร้างผลงานของทีม

6.2 มีส่วนร่วมกับบุคคล ฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของทีมงาน

6.3 แสดงความจงรักภักดีต่อผู้บริหารระดับสูงด้วยการนำผลงานขององค์กรมาปฏิบัติอย่างเต็มที่

7. เป็นนักแก้ปัญหา (Technical problem solver) เป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้นำในระดับสูงหรือระดับกลางขององค์กร เพราะเป็นบทบาทที่ช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาระหว่างการทำงานได้ บทบาทนี้ประกอบด้วย

7.1 ทำหน้าที่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้คำแนะนำ (Technical Expert or Adviser)

7.2 ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนในองค์กรสามารถทำงานได้ตามกฎ ระเบียบ เช่น การปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ขององค์กร

8. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทในฐานะผู้ประกอบการที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Suggesting innovative ideas) ให้แก่องค์กร บทบาทในส่วนนี้ประกอบด้วย

8.1 การศึกษาเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับองค์กรและภารกิจที่องค์กรรับผิดชอบเป็นหลัก

8.2 การปรึกษากับลูกค้าหรือผู้รับบริการหรือบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรเพื่อศึกษาทำความเข้าใจและตระหนักในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

8.3 ศึกษาสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จ หรือการพัฒนาการทำงาน เช่น การไปศึกษาจากสถานประกอบการ การเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้แก่สมาชิกขององค์กร การจัดให้มีการศึกษา อบรม เป็นต้น

9. เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planner) ผู้บริหารในฐานะผู้นำระดับสูงขององค์กร เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนผู้นำในระดับปฏิบัติการมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (To practice strategic leadership) รวมทั้งบทบาทดังต่อไปนี้

9.1 กำหนดวิสัยทัศน์และชี้การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

9.2 ส่งเสริมให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้

9.3 ส่งเสริมการพัฒนานโยบายขององค์กร

เนเชวิช (Knezewich, 1984 : 16-18 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิริศานนท์, 2555 : 6-7) ได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direct setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและจูงใจ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน บริบทกับสิ่งแวดล้อม

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้รับรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจและสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บทบาทเป็นนักจัดการองค์กร (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมองค์กร

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) คือ เป็นผู้นำและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงาน เข้าใจและตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร ควรเปลี่ยนเมื่อไร

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ได้ดี

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำต้องเข้าใจถึงสาเหตุสามารถต่อรอง ไกลเกลี้ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและบุคลากรได้

10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีบริหารมาใช้ในระบบบริหารและการดำเนินงานได้

11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคคลตลอดจนประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากร

12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถบริหารการเงิน เวลาางงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ความสามารถในการหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

13. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ และการดำเนินงาน โดยวิธีทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

14. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

15. บทบาทการเป็นประธานในพิธี (Ceremonial head) มีความสามารถในการประกอบพิธีการต่าง ๆ ในองค์กรและสังคม

คริส ครัชฟิลด์ และบัคลัคชี (Krech, Cruchfield and Ballachey.1962 : 428-430 ; อ้างถึงใน สัมมา รณนิษฐ์. 2556 : 27-28) ได้กล่าวถึง การแสดงบทบาทของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหารบทบาทที่เด่นชัด คือ การทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างดี

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน บทบาทในการวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องกระทำอยู่เสมอ เนื่องจากการวางแผนที่ดีต้องอาศัยการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายขององค์กรหรือของกลุ่มเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องเข้าไปแสดงบทบาทอย่างชัดเจน

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำมักได้รับการยอมรับจากลูกน้องว่าเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์ ดังนั้น ผู้นำควรมีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีจึงจะช่วยสร้างความศรัทธาให้กับลูกน้องได้

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่ม ในการติดต่อกับภายนอกผู้นำที่ดีต้องทำหน้าที่ดังกล่าวแทนสมาชิกในองค์กรในหลายเรื่อง เนื่องจากบางครั้งสมาชิกไม่สามารถติดต่อกับภายนอกโดยตรงได้เอง ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปควบคุมดูแลเพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจในเรื่องหนึ่งเรื่องใด จึงมักมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คำแนะนำแก่บุคคลในกลุ่มได้

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่ม ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการระงับเหตุเพื่อให้เกิดความสงบและความเข้าใจอันดี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมอันดีงามให้กับสมาชิกในกลุ่มได้

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม การสร้างความสามัคคีกลมเกลียวกันในกลุ่มเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทบางประการแล้วได้รับการยอมรับจากสมาชิกโดยทั่วกันหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์รวมของคนในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ การตัดสินใจหรือการกระทำของกลุ่มต้องอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้นำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องแสดงความรับผิดชอบแทนกลุ่มเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ บางครั้งผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทในการกำหนดค่านิยมหรือความเชื่อของกลุ่ม จนกระทั่งความเชื่อดังกล่าวได้กลายเป็นอุดมคติของกลุ่มไปในที่สุด ผู้นำจึงต้องเป็นได้ทั้งนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้กรุณา ผู้นำต้องแสดงบทบาทของผู้มีอาวุโสที่น่านับถือ พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ว่ากล่าวและตักเตือนสมาชิกในกลุ่มด้วยความรักความเมตตา

เมอร์ฟี (Murphy, 2001 : 25 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 : 57) ได้ทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่เชิงคุณธรรมของผู้บริหารสรุปได้ดังนี้

1. ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยมหลักที่ยึดถือปฏิบัติ เช่น ความยุติธรรม และความเป็นชุมชน

2. ความเป็นนักการศึกษา กล่าวคือ ผู้นำต้องบริหารโรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่ยึดถือปฏิบัติ

3. เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างควมมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ลิปแฮมและโฮว (Lipham and Hoeh, 1974 ; อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554 : 318) ได้กล่าวถึง หน้าที่ผู้นำสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อจะปรับปรุงต่อไป

2. การสรรหานักบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม พร้อมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนานักบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

3. การให้บริการแก่ผู้เรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร สถานักเรียน การแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์และอื่น ๆ เพื่อเสริมการพัฒนาการนักเรียนทางด้านสังคม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

4. การวางแผนงบประมาณ โดยดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้พอเพียงต่อการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการของงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

5. การวางแผนทางกายภาพ โดยต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการ

ลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld, 1963; อ้างถึงใน จันทธานี สงวนนาม, 2553 : 128) กล่าวว่า ภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ

1. ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ต้องรู้จักใช้คนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ การใช้คนไม่ใช่ใช้อย่างเครื่องจักรแต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

3. ต้องบำรุงขวัญบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะทำงานได้ดีกว่าสภาพการณ์ที่ไม่เหมาะสม

4. ต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ฮาร์ทและควิน (Hart and Quinn, 1993 : 543-575 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์, 2555 : 9) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำทางการศึกษาว่าควรมี 4 บทบาท ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นคนฉลาด มีความคิดก้าวไกลกว่าบุคคลทั่วไป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่เดิม
2. กระตุ้นจิตใจ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างแรงกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยอาศัยปัจจัยจูงใจทั้งภายนอกและภายใน
3. นักวิเคราะห์ ผู้นำทางการศึกษาต้องรู้จักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารงานทางการศึกษามีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
4. วางแผนงาน ผู้นำทางการศึกษาจะต้องวางแผนเกี่ยวกับบุคคล วิชาการ อาคาร สถานที่ งบประมาณการเงิน ธุรการ กิจการนักเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ไลทวูดและดูค (Leithwood & Duke, 1999 : 45-72 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 : 56) ได้ทำการวิเคราะห์บทความด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในวารสารทางบริหารการศึกษา ตั้งแต่ปี 1985-1995 พบว่ามีมโนทัศน์ (Conceptions) ด้านภาวะผู้นำที่มีความสำคัญ 6 ประเด็น ได้แก่

1. ด้านการเรียนการสอน (Instructional) เป็นประเด็นที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูเพื่อชักนำไปสู่ทิศทางที่ช่วยปรับปรุงระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น
2. ด้านการเปลี่ยนแปลง (Transformational) เป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องสามารถเพิ่มขีดความสามารถและความเอาใจใส่ต่อผลงานของคณะครูในโรงเรียนให้สูงขึ้น
3. ด้านส่งเสริมคุณธรรม (Moral) ได้แก่ การที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในประเด็นที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติที่มีคุณธรรมจริยธรรมทำให้ทุกคนสามารถแยกแยะประเด็นใดถูกหรือผิด ควรปฏิบัติหรือควรละเว้น
4. ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participate) ได้แก่ การได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นชุมชนโรงเรียน
5. ด้านการบริหารจัดการ (Managerial) ได้แก่ การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ด้านความเท่าทันสถานการณ์ (Contingent) ได้แก่ การสร้างความสามารถของฝ่ายต่าง ๆ

ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (2013)	วิโรจน์ สารัตนะ (2556)	สนุก สิงห์มาตร และคณะ (2560)	บุญมา เพ่งศรีสาร (2561 : 135-136)	พัพรา วาณิชวิน (2560)	มินซ์เบิร์ก (1973)	เนเชวิช (1984)	คริส ครังฟิลด์ และบัลลิจ (1962)	เมอร์ฟี (2001)	ลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld. (1963)	ลิปแฮมและโฮว์ (1974)	ฮาร์ทและควิน (1993)	ไคท์วูดและวีลด์ (1999)	รวมความถี่
1	ด้านการสร้างความสัมพันธ์	✓	✓		✓			✓	✓	✓		✓		✓	8
2	ด้านวัฒนธรรม	✓			✓		✓								3
3	ด้านศาสตร์การสอน	✓	✓						✓					✓	4
4	ด้านการจัดการระบบ	✓		✓			✓	✓	✓		✓				6
5	ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง	✓				✓		✓			✓			✓	5
6	ด้านการแก้ปัญหา	✓					✓		✓						3
7	ด้านผู้นำที่มีประสิทธิผล	✓													1
8	การรอบรู้		✓	✓	✓										3
9	การมีอุดมการณ์			✓	✓					✓					3
10	การรู้เท่าทัน		✓	✓										✓	3
11	การกล้าตัดสินใจ			✓	✓			✓							3
12	การมีวิสัยทัศน์			✓	✓	✓							✓		4
13	การสร้างทีม			✓	✓		✓								3
14	การให้บริการ			✓			✓		✓			✓			4
15	นักสร้างสรรค์				✓		✓								2
16	นักการสื่อสาร				✓			✓	✓						3
17	นักคิดวิเคราะห์				✓								✓		2
18	การสร้างแรงบันดาลใจ		✓		✓		✓	✓	✓		✓		✓		7
19	นักวางแผน						✓	✓				✓	✓		4
20	การบริหารความขัดแย้ง							✓	✓						2
21	นักบริหารทรัพยากร							✓							1
22	การมีคุณธรรม		✓							✓				✓	3

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (2013)	วิโรจน์ สารัตนะ (2556)	สนุก สิงห์มาตร และคณะ (2560)	บุญมา แพ่งศรีสาร (2561 : 135-136)	พัชรา วาณิชวสิน (2560)	มินซ์เบริก (1973)	เนเชวิช (1984)	คริส ครังฟิลด์ และบัลลัคซี (1962)	เมอร์ฟี (2001)	ลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld, (1963)	ลิพแฮมและไฮว (1974)	ฮาร์ตและควิน (1993)	ไลทัวด์และวีลด์ (1999)	รวมความถี่
23	การบริหารงาน					✓									1
24	การบริหารบุคคล			✓		✓		✓			✓	✓			5
25	การประเมินหลักสูตร											✓			1
26	การปรับตัว		✓												1

จากตาราง 1 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ข้างต้น เมื่อพิจารณาความถี่ของแหล่งข้อมูลตัวแปรสรุปได้ว่า มี 26 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรมี 5-10 ความถี่ และมีความถี่สูงสุดจำนวน 5 ความถี่ คือ 1. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการจัดการระบบ 4. ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง และ 5. ด้านการบริหารบุคคล โดยมีเนื้อหา ดังนี้

1. ด้านการสร้างความสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง โดยเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กรและชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและควรคำนึงถึงเป็นอย่างมาก กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 : 205 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2556 : 70-75) ได้กล่าวว่า ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ และกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2556 : 48-49) และบุญมา แพ่งศรีสาร (2561 : 135-136) มีความคิดเห็นตรงกันว่า การมีสัมพันธภาพเป็นการสร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืนจะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่นจะทำให้การติดต่อ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้ด้วยดี ทำให้มีความสุขในการดำเนินชีวิตที่สุด สอดคล้องกับ เนเชวิช (Knezewich.1984 : 16-18 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 6-7) ได้กล่าวว่า การมีความสัมพันธ์ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรให้เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนคริส ครัชฟิลด์และบัลลัคซี (Krech, Cruchfield and Ballachey.1962 : 428-430 ; อ้างถึงใน สัมมา วรรณิย์. 2556 : 27-28) ได้กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน จะต้องเข้าไปควบคุมดูแลเพื่อ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และเมอร์ฟี (Murphy. 2001 : 25 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ. 2554 : 57) ยังได้ทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่เชิงคุณธรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน ผู้นำจะต้องสร้างควมมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งตรงกับแนวความคิดของลิปแฮมและโฮว (Lipham and Hoeh. 1974 ; อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์. 2554 : 318) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ และสอดคล้องกับไลทวูดและดุก์ (Leithwood & Duke. 1999 : 45-72 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ. 2554 : 56) ว่าความสัมพันธ์เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นชุมชนของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีให้เกิดขึ้นกับคนภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชนบริเวณรอบโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ พร้อมทั้งดูแลช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาชีพของครู กระตุ้นให้ครูมีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน สามารถชักจูงผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา การให้ความร่วมมือระหว่างกันในองค์กร เป็นการสานความสัมพันธ์อันดีในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพราะการสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดการให้ความร่วมมือ ความเต็มใจในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ตามที่นักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญ ในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจ เช่น วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับแต่จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตนั้นประกอบด้วย

อย่างน้อย 2 แรง คือ 1. แรงผลักดัน (Drive) 2. มีแรงจูงใจ (Motivation) ให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความรัก และความรู้สึกสนุกกับงานที่ทำอยู่ หรือรู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้นเมื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และอาจนึกไปถึงสิ่งดี ๆ ที่จะได้รับในอนาคตด้วย ซึ่ง บุญมา แพ่งศรีสาร (2561 : 135-136) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีการสร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ให้สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีมและมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973 : 92-93 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554 : 51-53) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้สอนงานและเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ (Coach and Motivator) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Motivation) ให้สมาชิกของกลุ่มทำงาน ด้วยการยอมรับความสำเร็จของสมาชิกภายในทีม การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับความล้มเหลวที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกขององค์กร และการช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจแนวทางในการพัฒนาตนเอง รวมไปถึงการให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and punishment) เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งตรงกับแนวความคิดของเนเซวิช (Knezewich, 1984 : 16-18 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์, 2555 : 6-7) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นและจูงใจ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม คริช ครัชฟิลด์ และบัลลัคชี (Krech, Cruchfield and Ballachey, 1962 : 428-430 ; อ้างถึงใน สัมมา ธนนิษฐ์, 2556 : 27-28) ได้กล่าวเสริมอีกว่าผู้นำในฐานะบิดาผู้กรุณา ผู้นำต้องแสดงบทบาทของผู้มีอาวุโสที่ไม่นับถือ พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ว่ากล่าวและตักเตือนสมาชิกในกลุ่มด้วยความรักความเมตตา ซึ่งลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld, 1963; อ้างถึงใน จันทานี สงวนนาม, 2553 : 128) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องบำรุงขวัญบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะทำงานได้ดีกว่าสภาพการณ์ที่ไม่เหมาะสม และฮาร์ทและควิน (Hart and Quinn, 1993 : 543-575 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์, 2555 : 9) ได้กล่าวว่าผู้บริหารมีบทบาทมากในการกระตุ้นจูงใจ ผู้นำจะต้องสร้างแรงกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยอาศัยปัจจัยจูงใจทั้งภายนอกและภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างพลังเชิงบวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นทั้งผู้สอนงาน และผู้เรียนรู้ คอยให้กำลังใจและให้คำปรึกษาปัญหาในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความสบายใจในการทำงาน สามารถกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรให้ความร่วมมือและทำงานด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการจัดการระบบ

กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 : 205 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70-75) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรสร้างระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงาน การบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา การติดตามผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and Network) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ของผู้เรียนให้มี และสนุก สิ่งที่มาตรา และคณะ (2560 : 490-492) ได้กล่าวอีกว่า ผู้นำจะนำองค์กรให้สำเร็จต้องมีความคิดที่เร็วบนหลักความแม่นยำ เช่น กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูล ที่ถูกต้อง ไม่ใช่การคาดเดา หรือเสี่ยงโชค กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบ การบริหารงาน กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร กล้าที่จะยอมรับผิด หากบริหารงานผิดพลาด และกล้าที่จะให้บุคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะ ลงโทษแก่บุคลากรที่ไม่ตั้งใจหรืออาจทำความเสียหายให้องค์กที่เกิดจากการจงใจ แต่ทั้งนี้ ทั้งนั้นต้อง ตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรมและเสมอภาค โดย มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973 : 92-93 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ. 2554 : 51-53) ได้กล่าวอีกว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ที่มี บทบาทสำคัญในการวางแผน ส่วนผู้นำในระดับปฏิบัติการมีบทบาทในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ (To practice strategic leadership) เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และชี้นำการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติ การส่งเสริมให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้ และ การส่งเสริมการพัฒนานโยบายขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับ เนเชวิช (Knezewich, 1984 : 16-18 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศานันท์. 2555 : 6-7) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสามารถออกแบบขยายงานกำหนด โครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมองค์กร และคริส ครัชฟิลด์ และบัลลัคชี (Krech, Cruchfield and Ballachey, 1962 : 428-430 ; อ้างถึงใน สัมมารณิย์. 2556 : 27-28) ได้กล่าวเสริมอีกว่า การกำหนดนโยบายขององค์กรหรือของกลุ่มเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้อง เข้าไปแสดงบทบาทอย่างชัดเจน ตรงกับลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld, 1963; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม. 2553 : 128) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ด้านการจัดการระบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และ ชี้นำการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ต้อง มีการตั้งกฎเกณฑ์และกำหนดเงื่อนไขการทำงานที่จะ ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายงานตามความสามารถของ ผู้ได้บังคับบัญชา การส่งเสริมและการพัฒนานโยบายขององค์กรเป็นการวางแผนการบริหารงาน

ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรและดำเนินการตามแผนงานที่ได้วางไว้ กล่าวที่จะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และความถูกต้อง

4. ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 : 205 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 70-75) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับพัชรา วาณิชวสิน (2560 : 23-27) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ รวมทั้งสร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ เพื่อจัดเตรียมองค์กร จัดสรรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะรับมือและนำกระแสการเปลี่ยนแปลง เช่น กำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ สนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เตรียมความพร้อมและพัฒนาคนทำงานให้พร้อมอยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้คนทำงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนเชวิช (Knezewich, 1984 : 16-18 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศานันท์. 2555 : 6-7) เสนอแนะว่า ผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงาน เข้าใจและตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร อะไรควรเปลี่ยน สถานการณ์ใดเมื่อไร และ ลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld, 1963; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม. 2553 : 128) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง ส่วนไลทวูดและดุกค์ (Leithwood & Duke, 1999 : 45-72 ; อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ. 2554 : 56) ได้เสนออีกว่า ผู้บริหารต้องสามารถเพิ่มขีดความสามารถและความเอาใจใส่ต่อผลงานของคณะครูในโรงเรียนให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และนำไปปฏิบัติได้ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเปิดโอกาสในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาตนเองให้พร้อมอยู่เสมอ

5. ด้านการบริหารบุคคล

การบริหารบุคคลถือว่าเป็นศิลปะและศาสตร์ที่จะทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร เพื่อผลักดันให้ห้องค์การพัฒนาไปข้างหน้า ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิควิธีที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ซึ่งตรงกับ สอนุก สิงห์มาตร และคณะ (2560 : 490-492) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกหน้าที่อย่างเหมาะสม ใช้ความสัมพันธ์ทั้งระดับส่วนตัวหรือทางการให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำลายกำแพงความขัดแย้งหรือกำแพงกันด้วย คำว่า “รู้อะไรไม่รู้รู้จักกัน” เพราะเมื่อรู้จักกันแล้วจะทำให้การประสานงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับ พัทธรา วาณิชชวิน (2560 : 23-27) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้เป้าหมายเดียวกันผ่านการสร้างระบบคนที่เหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานอันยอดเยี่ยมอย่างสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่านการโน้มน้าวและใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำ เช่น เห็นความสำคัญและเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของคนทำงานทุกระดับในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานการเปิดโอกาสและกระตุ้นให้คนทำงานได้แสดงทักษะ ความสามารถความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ออกมาอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ การอธิบายทิศทางการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน การสื่อสารอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ การกระตุ้นจิตใจและพัฒนาคนทำงานให้ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อให้การบริหารคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนทำงานสามารถทำงานร่วมกันและประสานกับทุกหน่วยงานภายในองค์กรภายใต้เป้าหมายเดียวกันสู่ความสำเร็จและผลลัพธ์ดีเลิศโดยระบบคนไม่ทำให้ระบบงานเกิดอาการสะดุดติดขัดหรือเดินหน้าต่อไปไม่ได้ ดังนั้นระบบคนจึงต้องได้รับการพัฒนาและเอาใจใส่อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อศักยภาพสูงสุดในการทำงาน โดยเฉพาะในยุคสมัยที่คนถือเป็นทุนทรัพย์ที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์กร การดูแลรักษาและพัฒนาระบบคนให้ดีและมีคุณภาพ ย่อมช่วยสร้างการเจริญเติบโตและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ดีกว่าการปล่อยปละละเลยไม่ดูแลระบบคนให้ดี นอกจากนี้ เนเชวิช (Knezewich, 1984 : 16-18 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศานันท์, 2555 : 6-7) ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจา ต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคคลตลอดจนประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากร ลิพแฮมและโฮว (Lipham and Hoeh, 1974 ; อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554 : 318) ได้เสนออีกว่า การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม พร้อมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งตรงกับแนวความคิดของลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld, 1963 ; อ้างถึงใน

จันทร์านิ สงวนนาม. 2553 : 128) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้จักใช้คนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ การใช้คนไม่ใช่ใช้อย่างเครื่องจักรแต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ การบริหารบุคคลจำเป็นต้องใช้ศิลปะและศาสตร์ในการบริหาร ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรเพื่อผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า มีการมอบหมายงานให้กับคนในองค์กรตามความสามารถและความถนัดของบุคคลนั้น ทำให้การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ข้างต้น สามารถสรุปนิยามของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาในการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นกับคนภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างพลังเชิงบวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นทั้งผู้สอนงานและผู้เรียนรู้ คอยให้กำลังใจและให้คำปรึกษา ปัญหาในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความสบายใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ จึงสามารถกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรให้ความร่วมมือและทำงานด้วยความเต็มใจ ไม่ต่อต้านความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งมีผลทำให้งานที่จะเกิดขึ้นมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการระบบในการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ มีการบริหารบุคคลที่เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางด้านร่างกายหรือทางด้านจิตใจ อาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า ซึ่งหากบริหารงานได้ตามที่กล่าวมาข้างต้นจะทำให้การบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ประสบผลสำเร็จ เพราะ ความสุขเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

แนวคิดความสุขในการทำงาน

ความหมายของความสุข

ว.วชิรเมธี (2553 : 87) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสุข คือ ภาวะที่ใจไร้กังวล

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2553 : 75) ได้ให้นิยามของความสุข ไว้ว่า ความสุข คือ การสนองต่อความต้องการ เป็นความสมอยาก สมปรารถนา โดยความอยากนี้เป็นได้ทั้งกุศล นั่นคือ จันทะ และอกุศล คือ ตัณหา และกล่าวว่า พระพุทธเจ้าตรัสถึงบ่อขุดความสุข 3 บ่อ คือ

1. กามสุข
2. ความสุขทางสังคม
3. ความสุขในการพัฒนาชีวิต

อันเป็นการอธิบายความสุขว่ามีหลายระดับ โดยที่กามสุข เป็นเรื่องของตอบสนองความต้องการทางประสาทสัมผัส ส่วนความสุขทางสังคม เป็นความสุขจากความเป็นมิตร และการอยู่ร่วมกันในครอบครัว ชุมชน และสังคม ส่วนความสุขจากภายในเกิดขึ้นพร้อมกัน ไปด้วยการพัฒนาของชีวิต ก่อให้เกิดปัญญาที่ทำให้จิตใจเป็นอิสระ และกล่าวด้วยว่า พุทธศาสนามีได้ปฏิเสธกามสุข แต่สอนให้รู้จักปฏิบัติอย่างถูกต้องเท่านั้น

วิจิตร บุญยะโทระ (2554 : 45) ได้กล่าวถึง เอพิคิวรัส (Epicurus) ว่าได้กล่าวถึงเรื่องของความสุขไว้ว่า ความสุขที่แท้จริงและเป็นความสุขที่ยั่งยืน ได้แก่ ความสุขประการแรก คือ ความสุขที่เกิดจากความต้องการตามธรรมชาติที่จำเป็นต่อชีวิต

สรุปได้ว่า ความสุข คือ การรับรู้ความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ความสุขจะเป็นลักษณะทางอารมณ์ ความรู้สึกที่แสดงออกทางพฤติกรรมค่อนข้างคงทน ยาวนาน ซึ่งความพอใจจะเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ต้องมีสิ่งที่มากระทำหรือมีผลกระทบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอารมณ์ของบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกที่มีความสุข ส่วนความสนุกสนาน ส่วนมากจะเป็นลักษณะของอารมณ์ที่เกิดขึ้นในขณะที่ดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งมีลักษณะคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

ความหมายของความสุขในการทำงาน

ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความสะอาดสบายต่าง ๆ ดังนั้นบุคคลจึงต้องทำงานเพื่อแสวงหาปัจจัยต่าง ๆ ให้กับชีวิตของตนเองและครอบครัว และในขณะเดียวกันชีวิตของการทำงานในองค์กรนั้นแต่ละบุคคลก็ยังมีความต้องการความสุขในขณะที่ทำงานอีกด้วย ความสุขในการทำงานจึงเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินชีวิต เพราะผู้คนส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่กับการทำงานในแต่ละวันเป็นจำนวนมากจนอาจกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นกิจกรรมหลักของชีวิต ซึ่งแต่ละคนอาจจะนิยามความสุขของตนเองที่แตกต่างกันออกไป ดังเช่น นักคิดที่ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงาน ดังนี้

ชร สุนทรายุทธ (2553 : 70) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานสำหรับพนักงานมักจะเกี่ยวกับงานของตน มีความมั่นคง มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีรายได้พอใช้ ไม่มีหนี้สินงานมีความก้าวหน้า ครอบครัวมีความสุข มีสุขภาพดี จิตใจสบาย

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2553 : 75) ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงานไว้ว่า หมายถึง การบรรลุจุดหมายที่ต้องการการทำให้จิตใจสบาย ไม่อยู่ในสถานการณ์ใด แม้จะมีสภาพการทำงานที่ยากลำบาก เจ็บไข้ จะมีสติไม่พินเพื่อน ใจผ่องคลาย เรียบเย็น ไม่เครียดไม่กังวล สภาพจิตใจดี มีวิริยะ และกำลังใจ

ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต (2555 : 34) กล่าวว่า ความสุขของคนทำงาน หมายถึง ประสบการณ์และความรู้สึกของคนทำงานที่ต้องการให้ตนเป็นที่ยกย่อง และยอมรับจากคนทั่วไป การได้ทำงานในที่ทำงานที่มีความมั่นคง มีความก้าวหน้า มีการเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตาและกรุณา การมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่พอเพียง และการได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน ถ้าคนทำงานได้รับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างบ่อยครั้งและต่อเนื่อง คนทำงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2555 : 82) ได้ให้นิยามของความสุข ไว้ว่า พฤติกรรมที่ตัวบุคคลพึงมีเพื่อทำให้ชีวิตมีคุณค่าและสอดคล้องกับงานที่ทำ

ไดเนอร์ (Diener, 2000 : 31) กล่าวว่า บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน คือ บุคคลที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนรักและพึงพอใจ ชอบ และศรัทธาในงานที่ทำส่งผลให้เกิดอารมณ์ทางบวกมากกว่าทางลบปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุข ได้แก่ ความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในเป้าหมายหลักของชีวิต ตลอดจนประสบการณ์ในชีวิต เหล่านั้นเป็นความรู้สึกด้านลบ คนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน ที่ส่งผลต่อความต้องการของบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในชีวิต

แมนเนียน (Manion, 2003 : 3) ให้ความหมายว่า ความสุขในการทำงาน คือ การกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้พฤติกรรม การแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ของตนเองมีพลังการแสดงออกได้ทั้งทางร่างกายและคำพูด การแสดงออกเต็มไปด้วยพลังและความตื่นเต้น ความสุขในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นเมื่อมีการมองเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ให้การยอมรับนับถือ ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ พึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน รู้สึกรักและอยากที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ผลดี

เกวิน และแมสัน (Gavin; & Mason, 2004 : 384) ให้ความหมายว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกและอารมณ์ในทางบวก ซึ่งเป็นความรู้สึกภายในของแต่ละบุคคล โดยที่อารมณ์ความรู้สึกทางบวกดังกล่าว เป็นการตอบสนองของบุคคลผู้นั้นต่อปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

สรุปได้ว่าความสุขในการทำงาน หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึกในทางบวก ความพอใจ ความชื่นชอบ ต่อการทำงานของคนที่กระทำอยู่ อันเกิดจากการตอบสนองต่อสถานการณ์ในการทำงานหรือประสบการณ์การทำงานอันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความสุข ในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้น เมื่อมีการมองเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ให้การยอมรับนับถือ ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน รู้สึกรักและอยากที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ผลดี

วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน

ว.จิรเมธี (2553 : 63) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างสุข ไว้ว่า วิธีการสร้างสุข มีทั้งหมด 4 ประการ คือ

1. อย่าเอาทุกข์มาทับถมคนที่ไม่มีทุกข์
2. แสวงหาความสุขที่ชอบธรรม
3. แม้ในความสุขที่ชอบธรรมก็ไม่หลงติด
4. เพียรพัฒนาจิตให้พ้นจากทุกข์

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) (ออนไลน์. 2557) ได้กล่าวว่า วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน มีดังนี้

1. มองโลกในแง่บวก
2. ไม่จำเป็นต้องทำให้คนรอบข้างพอใจทุกคน
3. กล้าคิดกล้าตัดสินใจ
4. ทานอาหารเพื่อสุขภาพ การเลือกรับประทานอาหารที่ดีมีประโยชน์ก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุข
5. ทำความรู้จักกับเพื่อนคนอื่นบ้าง หากคุณมีเพื่อนที่น่ารัก คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจ อยู่เสมอ ต่อให้งานหนักก็มีแรงทำให้สำเร็จได้
6. สอบถามการทำงานของตัวเองจากหัวหน้างาน หากอยากทราบศักยภาพการทำงานของ ตัวเองว่าทำได้ดีไม่น้อยเพียงใด
7. มีอารมณ์ขัน แม้จะอยู่ในเวลางานก็จริง แต่การสร้างอารมณ์ขันหรือพูดคุยหยอกล้อกับเพื่อน ๆ บ้าง ก็ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุขมากขึ้น ดีกว่ามานั่งทำหน้าเครียดใส่กัน ให้เสียอารมณ์กัน

8. ให้อารมณ์กับตัวเอง หลังจากทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

9. อย่าเก็บทุกอย่างมาคิดมากจนเกินไป

10. เลิกบ่น แล้วลงมือทำงาน

บุญเรือง ไตรเรืองวรวัฒน์ (ออนไลน์. 2561) ได้กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างความสุขในการทำงานนั้น ประการสำคัญให้เริ่มต้นจากตนเอง โดยมีข้อแนะนำให้ปฏิบัติ 5 ประการดังนี้

1. เตรียมตัวให้พร้อมก่อนไปทำงานแต่ละวัน
 2. ผูกมิตรกับเพื่อนร่วมงานด้วยการใจกว้าง รับฟัง รู้จักพูดให้เป็น เช่น พูดชื่นชมเมื่อเพื่อนทำดี ขอโทษเมื่อทำผิด รับฟังและให้กำลังใจเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความท้อแท้ และยอมรับความคิดเห็นต่างกัน
 3. เปิดใจรับฟังเมื่อหัวหน้าให้คำแนะนำหรือตักเตือน และชี้แจงด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์
 4. พัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยหมั่นฝึกฝนหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ทำ รวมทั้งถ้าได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ให้คิดว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำให้เราเกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขกับการทำงาน
 5. หาที่ปรึกษาที่ไว้ใจได้เมื่อมีปัญหา เช่น เพื่อนสนิท หัวหน้างาน เพื่อช่วยกันคิดแก้ปัญหา
- กรมสุขภาพจิต (ออนไลน์. 2561) ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน ไว้ดังนี้
1. ทบทวนถึงสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ชื่นชมข้อดีของตนเองและผู้อื่น พร้อมเริ่มต้นวันใหม่ด้วยความสุข
 2. มีอารมณ์ขันและสงยิ้มให้กันอยู่เสมอ
 3. กล่าวคำขอบคุณให้เป็นนิสัย และขอโทษเมื่อทำผิด
 4. ตั้งเป้าหมายถึงสิ่งที่จะทำให้ชีวิตมีความสุข และลงมือทำให้สำเร็จ
 5. หยุดคิดเล็กคิดน้อย ยอมรับข้อบกพร่องของผู้อื่น
 6. จัดสรรเวลาให้สมดุล ตามหลัก 8-8-8 คือทำงาน 8 ชั่วโมง เวลาที่เหลืออีก 2 ส่วนคือการนอนหลับและใช้เวลากับครอบครัว
 7. ใส่ใจสุขภาพ ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยวันละ 30 นาที สัปดาห์ละ 3-5 วัน ช่วยคลายความเครียด นอนหลับดีขึ้น หลีกเลียงการสูบบุหรี่ ดื่มสุราและสารเสพติด
 8. ออฟไลน์ออกจากโลกโซเชียลแล้วหันมาพูดคุย ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับคนใกล้ชิด และคนรอบข้าง
 9. ทำงานอดิเรกที่ชอบหรือทดลองทำอะไรใหม่ ๆ
 10. ยึดหลักความพอเพียงในการดำเนินชีวิต พอใจในสิ่งที่ตัวเองมีอยู่

สรุปได้ว่า วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน หมายถึง การเริ่มต้นสร้างความสุขด้วยตนเอง ในทุกช่วงเวลาให้ความสำคัญกับตนเองรวมถึงให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ เกิดความสุขทุกครั้งเมื่อได้ทำงาน

องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

กรมสุขภาพจิต (2553 : 23-25) ได้กล่าวว่า คนที่จะมีความสุขต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม หรือเรียกอีกอย่างว่า มีความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง ซึ่งมีแนวคิดและองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ด้านดี หมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง ได้แก่ รู้จักอารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น ได้แก่ ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่นและแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 ความสามารถในการรับผิดชอบ ได้แก่ รู้จักการให้ รู้จักการรับรู้จักผิด รู้จักถูก รู้จักให้อภัยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วย

2.1 ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

2.3 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น

3. ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความภาคภูมิใจในตนเอง พึงพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ ประกอบด้วย

3.1 มีความภูมิใจในตนเอง หมายถึง ความรู้สึก และเชื่อมั่นในตนเอง มีความนิยมและนับถือตนเอง มองเห็นคุณค่า และความสามารถของตนเอง และมีความภาคภูมิใจในตนเองโดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ

3.2 มีความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อสภาพที่เป็นอยู่ และรับรู้ว่าชีวิตนั้นมีความหมาย โดยครอบคลุมไปถึงความสุขในการดำเนินชีวิตมีความตั้งใจ และมีสุขภาพจิตที่ดีมีสังคมที่ดี และมีการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความสุข รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และพึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 มีความสงบทางจิตใจหรือเรียกอีกอย่างว่าสมาธิ หมายถึง การสำรวมจิตใจให้แน่วแน่ เพื่อพิจารณาในอารมณ์ใด อารมณ์หนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดปัญญา การพัฒนาความสงบทางจิต หรือการกระทำให้เกิดสมาธินั้น ทำได้โดยการฝึกสติ ได้แก่ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย และมีความสงบทางจิตใจ

วิจิตร บุญยะโทตระ (2554 : 44-46) ได้กล่าวถึง นักปรัชญาชาวกรีกโบราณ ผู้เป็นต้นคิด “สุขนิยม” และเป็นผู้ก่อตั้ง “โรงเรียนแห่งความสุข” ในกรุงเอเธนส์ นั่นก็คือ เอพิคิวรัส ซึ่งกลายเป็นแหล่งมั่วสุมของคนมีเงินชาวกรีกเป็นแหล่งศึกษาหาความสุข จนได้ข้อสรุปว่า ความสุขของมนุษย์นั้น เกิดความต้องการ 3 ประเภท คือ

1. ความสุขที่เกิดจากความต้องการตามธรรมชาติที่จำเป็น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสี่ มิตรสหาย ความอิสระเสรี และความคิดอ่าน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความต้องการทางใจที่ไม่ต้องใช้เงินซื้อ
2. ความสุขที่เกิดจากความต้องการตามธรรมชาติที่ไม่จำเป็น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความต้องการทางวัตถุ เช่น บ้านหลังใหญ่ ๆ รถราคาแพง ฯลฯ
3. ความสุขที่เกิดจากความต้องการที่ไม่เป็นธรรมชาติและไม่จำเป็น ส่วนใหญ่เป็นกิเลสที่เป็นนามธรรม เช่น อำนาจ ชื่อเสียง ฯลฯ เอพิคิวรัส (Epicurus) กล่าวว่า ความสุขที่แท้จริงและเป็นความสุขที่ยั่งยืน ได้แก่ ความสุขประการแรก คือ ความสุขที่เกิดจากความต้องการตามธรรมชาติที่จำเป็นต่อชีวิต ผลการศึกษาหลายสำนักยืนยันตรงกันว่า ความสุขหาได้ขึ้นกับความร่ำรวย เช่นชนเผ่าอมิส (Amish) ในอเมริกาซึ่งดำรงชีวิตเรียบง่ายและปฏิเสธเทคโนโลยีทุกชนิดแม้แต่รถยนต์ เพื่อต้องการพึ่งพาตนเองอย่างเต็มที่แต่ก็มีความสุขในระดับเดียวกับเศรษฐี 400 คนแรกของโลกที่จัดอันดับโดยฟอร์บส์ ด้วยความเชื่อในหลักการ 4 ประการ คือ

3.1 คนเราทำงานต้องทำงานอย่างเพลิดเพลินตลอดเวลา เพื่อให้สารเอนดอร์ฟินหลั่งและมีชีวิตชีวา

3.2 มีศรัทธาในสิ่งที่ตนเชื่อ เช่น ศาสนา กีฬาหรืออะไรก็ได้แล้วแต่ตนจะยึดถือ

3.3 การมีครอบครัวที่มั่นคง

3.4 การมีชุมชนที่เข้มแข็ง คือ พึ่งพาซึ่งกันและกันทำให้ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว

อิทธิคุณ สินธนาปัญญา (2557 : 23-26) ได้กล่าวว่า ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย รวมถึงบทบาทที่สำคัญอีกประการ คือ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหารที่สามารถบริหารจัดการได้ภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู และนำมาปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นมาสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน เพราะสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานทั้งที่เป็นในเชิงกายภาพ และในเชิงนามธรรมจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม

ทางกายภาพ ที่เกี่ยวข้องกับความสะดวก มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความปลอดภัย ถูกสุขอนามัย อากาศ แสงสว่าง มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เพียงพอและสะดวกต่อการใช้งาน สภาพแวดล้อม ด้านตารางเวลา กล่าวคือ ระยะเวลาการทำงานในแต่ละวันที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น รวมถึง สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสะดวกสบาย และความเหนื่อยล้าจากการทำงาน หากสามารถจัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่ดี มีความสะดวกสบาย มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีสถานที่สำหรับออกกำลังกาย มีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกอบอุ่น ทำให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความสะดวกสบายในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามกัน สถานที่ทำงานหากขาด สุขอนามัยที่ดี วัสดุอุปกรณ์ ที่มีความจำเป็นจะต้องใช้ในการทำงาน ไม่เพียงพอ ขาด ล้าสมัย มี ปริมาณงานที่มากเกินไปกว่าระยะเวลาที่ใช้ไปในแต่ละวัน ขาดความยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมเหล่านี้คงจะ ทำให้ครูผู้สอนทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและทำให้เกิดความสุขในการทำงานในสถานศึกษาได้ยาก

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการสร้างอำนาจหรืออิทธิพลเหนือทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามที่ต้องการเพื่อ ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญมากที่จะส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ที่บังคับบัญชา และมีบทบาทหลักในการกำหนดแนวทางในการบริหารงาน ต่าง ๆ หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำก็นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ยาก ซึ่งภาวะผู้นำที่สำคัญ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษามีดังนี้

2.1 ความฉลาด เป็นความสามารถของผู้บริหารทางด้านสติปัญญา มีความรอบรู้ วิเคราะห์ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีไหวพริบปฏิภาณที่ดี สามารถใช้ความฉลาดที่มีทำประโยชน์ ให้กับองค์กรและบุคคลอื่น

2.2 ความสามารถในการปรับตัว เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยน ตนเองให้เป็นไปตามความต้องการของตัวเอง ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ หรือแตกต่างไปจากเดิม ให้สามารถอยู่ร่วมหรือเข้ากับผู้อื่นได้ดี

2.3 ความสามารถในการบริหาร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

2.4 ความริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการคิด การสร้างสิ่งใหม่ ที่แตกต่างไปหลายแง่หลายมุมจากเดิมที่มีคุณค่า และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

2.5 ความอดทน อุตสาหะ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความพยายามบากบั่น แม้ได้รับความยากลำบากหรืออุปสรรคก็ไม่ย่อท้อต่อการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ ตามเป้าหมาย

2.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมอารมณ์ให้มีความคงที่ โดยใช้สติเพื่อให้สามารถควบคุมตนเองทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย

3. ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นในรูปตัวเงิน และผลประโยชน์อื่น เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งดึงดูดคนมีศักยภาพมาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ประกอบไปด้วย

3.1 เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายได้ประจำทุกเดือน

3.2 ค่าจ้างใจ เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เป็นพิเศษเพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น โบนัส เงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

3.3 ประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนและค่าจ้างใจ เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุนให้มีความทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร

4. คุณลักษณะงาน

คุณลักษณะงานเป็นการออกแบบงานที่เน้นคุณลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและผลของการปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงาน โดยตรงที่จะส่งผลต่อความพอใจต่อการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งคุณลักษณะงานประกอบไปด้วย

4.1 ความหลากหลายของงาน เป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน หรือในการทำกิจกรรมหลายด้านเพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

4.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน เป็นระดับของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานตั้งแต่ต้นจนจบด้วยตนเอง จึงทำให้ทราบกระบวนการทั้งหมดของการทำงาน

4.3 ความสำคัญของงาน เป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานนั้นมีความสำคัญและจะมีผลกระทบของงานที่มีต่อผู้อื่นหรือองค์กร

4.4 ความมีอิสระในงาน เป็นระดับของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การคิดวิเคราะห์งาน การบริหารงาน การจัดตารางการทำงานด้วยตนเองทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องานสูงมากขึ้น

4.5 ผลป้อนกลับจากงาน เป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลโดยตรงชัดเจนและถูกต้องเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน ซึ่งผลป้อนกลับจากงานมีได้ทั้งในทางบวกและทางลบ

5. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับระหว่าง ซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการแสดงออกพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ทางกาย วาจา ใจ ในเชิงบวกเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันภายในโรงเรียน โดยประกอบด้วย

5.1 สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร

5.2 สัมพันธภาพระหว่างครูกับเพื่อนครู

5.3 สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมาก เพราะสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กรจะช่วยสร้างบรรยากาศ ที่ดีให้กับสถานศึกษา เป็นบรรยากาศแห่งความสุข ซึ่งเมื่อเราคิดถึงสถานที่ทำงานแล้วทำให้เราอยากทำงานเพื่อที่เจอเพื่อนร่วมงานที่ดีร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน สามารถไว้วางใจที่จะปรึกษาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีผู้บริหารที่เข้าใจ มีความเป็นกันเอง มีลูกศิษย์ที่เคารพนับถือในตัวท่าน ไว้วางใจท่านประดุจกับคนในครอบครัว หากเป็นจริงทั้งหมดคงเป็นสถานที่ทำงานที่ความอบอุ่นเหมือนอยู่กัน ในครอบครัว แต่หากสัมพันธภาพของคนในองค์กรไม่ดีก็อาจสร้างปัญหาต่าง ๆ ให้กับสถานศึกษาได้ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน ครูผู้สอนด้วยตนเองหรือแม้แต่วางครูผู้สอนกับนักเรียน ย่อมส่งผลกระทบต่อเกิดความผิใจและก่อให้เกิดผลเสียที่อาจบานปลายออกไปจนอาจลุกลามกลายเป็นปัญหาที่ยากจะแก้ไขได้

เกสร มุ้ยจีน (2559 : 677-678) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับความสุขในสังคม ไม่ได้เกิดจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแต่จะเกิดขึ้นจากองค์ประกอบทั้งหมดรวมกัน ในทางกลับกันหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง บกพร่องหรือขาดความสมดุลไป จะทำให้ความสุขลดลงตามไปด้วย โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความสุขออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การกำหนดเป้าหมายหรือกำหนดให้ชีวิตมีสันติสุข

บุคคลจะต้องกำหนดเป้าหมายในชีวิตให้ชัดเจน และมีความตั้งใจว่าจะดำเนินชีวิตของตนตามแบบที่กำหนดไว้ให้ได้ ซึ่งการกำหนดให้มีชีวิตที่เกิดความสุข ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความศรัทธาในศาสนาที่ตนนับถือ การมีความคิดที่เป็นอิสระและการมีความรักต่อเพื่อนมนุษย์ และสรรพสิ่งทั้งหลาย

2. เสริมธุรกิจที่พอเพียง

เสริมธุรกิจเป็นเรื่องพื้นฐานของความสุขในทุก ๆ ระดับ ดังนั้นบุคคลจะมีความสุขได้จะต้องมีพื้นฐานทางด้านเสริมธุรกิจที่มั่นคงหรือน้อยก็สามารถเพียงพอกับความต้องการขั้นพื้นฐานได้โดยตอบสนองกับปัจจัย 4 ตามความจำเป็น ส่วนเสริมธุรกิจพอเพียง หมายถึง พอเพียง

สำหรับทุกคนมีธรรมชาติพอเพียง มีความรักพอเพียง เมื่อทุกอย่างพอเพียง ก็เกิดเป็นความสมดุล เรียกว่า เศรษฐกิจสมดุล เมื่อเกิดความสมดุลก็จะทำให้ทุกอย่างปกติ

3. ครอบครัวที่อบอุ่น

ครอบครัวเป็นระบบสังคมที่เล็กที่สุดของ มนุษย์แต่มีความสำคัญที่สุดเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ชีวิตอยู่ในครอบครัวในช่วงของความเป็นเด็ก เป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดในชีวิตของมนุษย์ มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้ในวัยเด็ก ครอบครัวเปรียบเสมือนเป็นหัวใจหรือเป็น โครงสร้างพื้นฐานทางสังคมของมนุษย์ การพัฒนาทุกชนิดจะต้องเริ่มต้นจากครอบครัว และไม่ว่า จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในลักษณะใดก็ตาม ครอบครัวจะรับผลกระทบมากที่สุดทุกครั้ง การทำให้ครอบครัวอบอุ่นและมีความสุขจึงเป็นการสร้างฐานของครอบครัวและสังคมให้มั่นคง และเป็นการเริ่มต้นการพัฒนาที่ถูกต้อง

4. การมีสุขภาพที่สมบูรณ์

คำว่า “สุขภาพ” หมายถึง สุขภาวะ เป็นภาวะที่บุคคลมีความสุขทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมในทัศนะทางพระพุทธศาสนา ได้แบ่งภาวะของมนุษย์ตามความรู้สึกรู้สึกออกเป็นคู่กัน คือ สุข กับทุกข์ แต่มิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด เพียงแต่กำหนดขึ้นในลักษณะ “ทวิลักษณ์” ที่มีความสัมพันธ์ในแบบตรงกันข้ามกัน คือ เมื่อใดมีความสุข ก็แสดงว่ามีทุกข์น้อยลง เมื่อใดมีทุกข์ ก็แสดงว่ามีสุขน้อย เป้าหมายจริง ๆ ของ พระพุทธศาสนามีได้มีจุดเน้นอยู่ที่ความสุข แต่เป็นเรื่องของ อิสระภาพ พุทธธรรมมีหลักว่า ธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการพัฒนาไปสู่อิสรภาพ สิ่งที่มนุษย์ ไม่ชอบ คือความบีบคั้น ดังนั้นความบีบคั้นก็คือความทุกข์ อิสรภาพจึงมีความหมายว่าหลุดพ้นจากความบีบคั้นหรือความทุกข์นั่นเอง ดังนั้นคำว่า สุขภาพที่สมบูรณ์จึงมีความหมายอีกนัยหนึ่งว่า เป็น ภาวะที่หลุดพ้นจากความบีบคั้นหรือความทุกข์ บุคคลจะมีสุขภาพที่สมบูรณ์จะต้องเป็นอิสระ จากความบีบคั้นทางด้านกายภาพ ทางด้านสังคม ทางด้านจิตใจ และทางด้านสติปัญญา

5. ชุมชนหรือสังคมที่เข้มแข็ง

ชุมชนเข้มแข็ง หมายถึง การที่ประชาชนจำนวนหนึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีอุดมคติ ร่วมกัน หรือมีความเชื่อร่วมกันในบางเรื่อง มีการติดต่อสื่อสารกัน หรือมีการรวมกลุ่มกันจะอยู่ห่าง กันก็ได้แต่มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความรัก มีมิตรภาพ มีการเรียนรู้ ร่วมกันในการกระทำใน การปฏิบัติบางสิ่งบางอย่าง และมีการจัดการเมื่อเกิดความเป็นชุมชนขึ้น การที่ชุมชนมีความเข้มแข็ง ทำให้เกิดความสุข ความสร้างสรรค์ และมีศักยภาพ

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ ชีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (2560 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ ว่า องค์การแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง นำพา

องค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน และได้กล่าวว่าองค์ประกอบแห่งความสุขประกอบด้วยคนทำงานที่มีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ ชุมชนสมานฉันท์ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แผนภาพองค์ประกอบแห่งความสุข

1. คนทำงานที่มีความสุข (Happy People) หมายถึง พนักงานสามารถจัดสมดุลชีวิตได้ ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม เป้าหมายสูงสุดของการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขคือ พนักงานสามารถจัดสมดุลชีวิตผ่านโลกทั้ง 3 โลกของตัวเองได้ (โลกความสุขของตัวเอง โลกความสุขของครอบครัว และโลกความสุขขององค์กร/สังคม) รวมถึงพนักงานมีศักยภาพสูงและมีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

2. ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) คือ พนักงานรู้สึกที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่ 2 มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร ที่ทำงานน่าอยู่ ประกอบด้วย ความอบอุ่นของบ้าน (House) คนในองค์กร (Human) และความสุข (Happy) ลักษณะของที่ทำงานน่าอยู่ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

2.1 เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม

2.2 เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน

2.3 เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาาร่วมกัน

3. ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Teamwork) คือ ชุมชนต้องมีความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง ชุมชนสมานฉันท์ยัง

หมายความว่ารวมถึงลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร รวมถึงชุมชน สังคมพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

นอกจากนี้สามารถจำแนกความสุขได้ เป็น 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (Happy Body) คือ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน

2. การเป็นผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) คือการมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน การรับทราบทบทวนของเจ้านาย ลูกน้อง บทบาทของคุณพ่อ บทบาทของคุณแม่ และผลของการกระทำของตนเองต่อสิ่งต่าง ๆ

3. การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) คือ การรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตเมื่อชีวิตในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันมีความเครียดต้องหาวิธีผ่อนคลาย เพื่อรักษาสมดุลของชีวิตไว้

4. การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Happy Brain) คือ การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้เป็นมืออาชีพ และเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) คือ การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม โดยเฉพาะหิริโอตตัปปะ (ความละอาย และเกรงกลัวต่อการกระทำของตน) ซึ่งเป็นคุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ และเป็นคุณธรรมที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ควรมีคุณธรรมอื่น ๆ เช่น การเป็นคนดี มีศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบมีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา เป็นต้น

6. การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) คือ เป็นผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ รู้จักใช้ เป็นหนี้ อย่างมีเหตุผล มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง หรืออาจกล่าวว่า เป็นบุคคลที่สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้

7. การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ให้ความสำคัญต่อครอบครัว และครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เป็นกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในชีวิต การมีครอบครัวเข้มแข็งจะทำให้สังคมมั่นคงด้วย

8. การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) คือ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างความสุข 8 ประการกับองค์กรแห่งความสุข แมนเนียน (Manion 2003 : 652-655) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้จากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเอง การแสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะ มีความปลาบปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีความคิด

สร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การร่วมกันแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข ความสนุกสนาน ทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่รื่นรมย์ และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสุข สนุกสนานทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงาน ทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป อธิบายด้วยองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี (Connections) หมายถึง การรับรู้พื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคคลร่วมกันทำงานเกิดสังคมการทำงานขึ้น เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลที่ตนปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนทนา การพูดคุยอย่างเป็นมิตร ให้การช่วยเหลือและได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน เกิดมิตรภาพระหว่างการปฏิบัติงานกับบุคลากรต่าง ๆ และความรู้สึกเป็นสุข ตลอดจนรับรู้ว่าได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน

2. ด้านความรักในงาน (Love of the Work) หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรัก และผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจในการทำงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน กระตือรือร้นตื่นเต้น ดีใจ เพลิดเพลินในการที่จะปฏิบัติงานและปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รู้สึกเป็นสุขเมื่อได้ทำงาน มีความภูมิใจที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบในงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ทำงาน สนุกสนานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน

3. ด้านความสำเร็จในงาน (Work Achievement) หมายถึง การรับรู้ว่าได้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงานเกิดความสำเร็จ รู้สึกว่ามีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความก้าวหน้าและทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

4. ด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ได้รับรู้ถึงความพยายามเกี่ยวกับเรื่องงานที่ได้ปฏิบัติของตน ได้รับยอมรับจากผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ได้รับความคาดหวังที่ดี และความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงานตลอดจนได้ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องจากองค์ประกอบความสุขทั้งสี่ด้านของความสุขในการทำงาน มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปพิจารณาในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงานจากสภาพแวดล้อมจูงใจให้อยากที่จะทำงาน ซึ่งมีผลให้บุคลากรเกิดความยินดีในงานที่ทำมีส่วนร่วมในงานและเกิดความสุขในงานตามมา นอกจากนี้ความสุขยังเป็นพลังของอารมณ์ในทางบวก ความรู้สึกสดชื่น มีชีวิตชีวา ประสบการณ์ ความสุข ความสนุกสนานในการทำงานเป็นส่วนสำคัญ

ในการทำงาน ผลที่ตามมาของความสุขในการทำงาน คือผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพต่อไป

เกวิน และแมสัน (Gavin & Mason, 2003 : 384-395) กล่าวถึง ความสุข ว่าเป็นผลจากความรู้สึกภายในตนเองแต่ละคน เป็นผลให้เกิดความรู้สึกทางบวก เช่น ชื่นชอบ พึงพอใจ ความสุขประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความมีอิสระ คือ บุคคลมีความสามารถที่คิดและเลือกในสิ่งที่ต้องการ มีอำนาจเสรีภาพในการตัดสินใจ ทำให้ตนมีความพึงพอใจในชีวิต สามารถควบคุมและกำหนดการกระทำของตนให้ตอบสนองความสุขของตน

2. ความรู้เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจ การตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการได้ถูกต้องรู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นโดยการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคคลรอบข้าง

3. ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล สามารถฝึกฝนได้ โดยการจัดอบรมต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความชำนาญ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่กว้างขวางขึ้น

เลย์การ์ด (Layard, 2005 : 63 ; อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2553 : 174) ได้กล่าวถึงความสุขว่ามีความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยและแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดในการมีชีวิตอยู่พร้อมกับทำให้มีสุขภาพดีและชีวิตที่ยืนยาว สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสุขนั้น แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความสุขกับฐานะทางเศรษฐกิจ คนส่วนใหญ่มักเชื่อว่าเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการมีความสุข และยังมีเงินมากเท่าใดก็ย่อมมีความสุขเท่านั้น จากการทดลองของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดแย้งกับความเชื่อข้างต้นอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ บุคคลจะให้ความสำคัญกับรายได้เชิงเปรียบเทียบมากกว่าตัวเงินที่แท้จริงที่เขาได้รับ โดยปกติเขาจะเปรียบเทียบกับคนที่อยู่ในฐานะพอ ๆ กับเขาหรือคนรอบข้าง หากเปรียบเทียบเขากับบุคคลอื่นแล้ว เขามีฐานะสูงกว่า เขาจะมีความสุขในทางตรงข้าม ถ้าเปรียบเทียบแล้วเขาคือต่ำกว่า ความสุขจะลดลง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างเงินกับความสุขสามารถพล็อตเป็นกราฟได้รูประฆังคว่ำ ซึ่งอธิบายได้ว่า เงินจะทำให้มนุษย์มีความสุขได้ถึงจุด ๆ หนึ่งเท่านั้นเพื่อตอบสนองสิ่งที่ต้องการ เมื่อความต้องการของมนุษย์มีเพิ่มขึ้นตามเงินที่เพิ่มความสุขจึงลดลงเพราะมนุษย์ต้องพยายามหาเงินอย่างมากเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสุขของมนุษย์มิใช่ว่าเงินไม่สำคัญตรงกันข้าม เงินมีความสำคัญต่อการมีความสุขอย่างยิ่งโดยเฉพาะคนฐานะยากจน จำนวนเงินที่เท่ากันจะมีผลต่อคนรวยและคนจนไม่เท่ากัน

2. ความสุขกับสุขภาพ สุขภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสุขของมนุษย์ มีความอดทนต่อความเจ็บปวดและการป่วยทางจิตได้น้อยกว่าการความเจ็บป่วยทางร่างกาย นั่นคือปัญหาสุขภาพทางจิตต้องมีผลกระทบต่อความสุข

3. ความสุขกับความสัมพันธ์ในครอบครัว จากการศึกษาในประเทศเยอรมนี พบว่าคนที่แต่งงานมีความสุขมากกว่าคนโสด โดยระดับความสุขของคนที่แต่งงานจะเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ 2-3 ปีก่อนการแต่งงาน หลังจากนั้นระดับความสุขจะลดลง อย่างไรก็ตามระดับความสุขนี้ก็ยังคงสูงกว่า 4 ปี ก่อนการแต่งงาน ในทางตรงกันข้ามหากมีการหย่าร้าง คู่สมรสจะมีความสุขลดลงในปีที่หย่าร้าง แต่ผู้ชายจะกลับมามีความสุขเท่าเดิมหลังหย่าร้างในปีเดียว ขณะที่ฝ่ายหญิงจะยังคงทรมานต่ออีกหลายปี นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อเด็ก ผลการศึกษาพบว่ากว่า 70 % ของเด็กที่พ่อแม่หย่าร้างจะมีแนวโน้มก่ออาชญากรรมเมื่ออายุยังน้อย และต้องออกจากโรงเรียนโดยไม่สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐานมากกว่าเด็กทั่วไปถึงสองเท่า แม้ว่าคู่สมรสจะแต่งงานใหม่ก็ไม่ทำให้สถิติลดลง สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสุข

4. ความสุขกับงาน โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ชอบทำงานเพราะนอกจากงานจะนำมาซึ่งรายได้แล้ว ยังนำมาซึ่งมิตรภาพและความสำเร็จอีกด้วยยิ่งไปกว่านั้นการมีงานทำยังเป็นสัญลักษณ์ของประเทศชาติที่ไม่มีคนตกงานบ่งบอกอัตราส่วนสภาพการมีงานทำกับการตกงาน การมีงานทำยังสามารถช่วยเหลือสังคมได้ ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือและมีหน้าตาในสังคม การตกงานการถูกให้ออกจากงานจึงเป็นหายนะสำหรับชีวิตมนุษย์ เพราะผู้ตกงาน จะรู้สึกเหมือนถูกปฏิเสธจากสังคมส่งผลให้เขาสูญเสียการนับถือตนเอง (Self respect) และมีความสุขลดลง

5. ความสุขกับเพื่อนและสังคมรอบด้าน เพื่อนที่สนิทสนมและสังคมที่ดีทำให้คนมีความสุข ตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนและสังคมตัวหนึ่ง ได้แก่ ความรู้สึกไว้นับถือเชื่อใจของคนในสังคมจากการสำรวจความสุขกับเพื่อนและสังคมด้านต่าง ๆ ประชาชนในประเทศที่พัฒนาแล้วมักย้ายถิ่นฐานบ่อยกว่าประชาชนในประเทศที่กำลังพัฒนา การโยกย้ายถิ่นฐานบ่อย ๆ ทำให้คนชุมชนขาดความไว้นับถือเชื่อใจซึ่งกันและกัน ยังส่งผลให้เกิดปัญหาทางจิตใจจนเป็นผลทำให้ความสุขลดลง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของความสุข ข้างต้น สามารถสรุปนิยาม การสร้างองค์กรแห่งความสุขได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรในองค์กรมีความต้องการและปรารถนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปพิจารณาในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงาน จากสภาพแวดล้อมเชิงใจ ซึ่งมีผลให้บุคลากรเกิดความยินดีในงานที่ทำมีส่วนร่วมในงานและเกิดความสุขในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปการสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 การวิเคราะห์การสร้างองค์กรแห่งความสุข

ที่	การสร้างองค์กรแห่งความสุข	กรมสุขภาพจิต (2553)	วิจิตร บุญยะโทตระ (2554)	อริคุณ ลินธนาปัญญา (2557)	เกสร นุ้ยจีน (2559)	ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ (2560)	แมนเนียง (2003)	เกริน และเมมสัน (2003)	เลয়ারด์ (Layard 2005)	รวม ความถี่
1	การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2	ความรักในงาน		✓				✓			2
3	ความสำเร็จในงาน						✓			1
4	การเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น						✓			1
5	ความมีอิสระ			✓				✓		2
7	การตัดสินใจ	✓						✓		2
8	การพัฒนาความสามารถ							✓		1
9	การเป็นผู้นำ			✓						1
10	ค่านิยมร่วมขององค์กร		✓							1
11	คุณภาพชีวิตในการทำงาน			✓					✓	2
12	การควบคุมอารมณ์	✓		✓						2
13	การมีความเข้าใจผู้อื่น	✓		✓			✓		✓	4
14	การมีความรับผิดชอบ	✓		✓				✓		3
15	การสร้างแรงจูงใจ	✓		✓						2
16	ความภูมิใจในตนเอง	✓								1
17	ความพึงพอใจในชีวิต	✓								1
18	ความสงบทางจิตใจ	✓								1
19	การมีสุขภาพดี				✓	✓			✓	3
20	การมีน้ำใจ					✓				1
21	การผ่อนคลาย					✓				1
22	ความมั่นคงทางการเงิน				✓	✓				2
23	การมีครอบครัวที่ดี				✓	✓				2
24	การมีสังคมดี		✓		✓	✓			✓	4
25	การจัดสวัสดิการ			✓						1

จากตาราง 2 สามารถสรุป การสร้างองค์กรแห่งความสุข ข้างต้น เมื่อพิจารณาความถี่ของแหล่งข้อมูลของตัวแปรสรุปได้ว่า มี 25 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 5 ด้าน คือ 1. ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี 2. ด้านการมีสังคมดี 3. ด้านการมีความเข้าใจผู้อื่น 4. ด้านการมีความรับผิดชอบ 5. ด้านการมีสุขภาพดี โดยมีเนื้อหา ดังนี้

1. ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี

ผู้บริหารควรมีการติดต่อความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีความสำคัญมาก กรมสุขภาพจิต (2553 : 23-25) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์เป็นความสามารถในการรู้จักตนเองมีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่นด้วย และอริคุณ ลินธนาปัญญา (2557 : 23-26) ได้กล่าวเสริมว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการแสดงออกพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ทางกาย วาจา ใจ ในเชิงบวกเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันภายในโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานมาก เพราะสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กรจะช่วยสร้างบรรยากาศ ที่ดีให้กับสถานศึกษา เป็นบรรยากาศแห่งความสุข และ แมนเนียน (2003 : 652 -655) ได้กล่าวว่า บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสุข สนุกสนานทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงาน ทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป ได้และ เกวินและแมสัน (Gavin & Mason, 2003 : 384-395) ได้กล่าวอีกว่า ความสุขเป็นผลจากความรู้สึกภายในตนเองแต่ละคน อีกทั้งยังเป็นการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคคลรอบข้างอีกด้วย สอดคล้องกับเลย์การ์ด (Layard, 2005 : 63 ; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2553 : 174) ที่ได้กล่าวว่า จากการสำรวจความสุขกับเพื่อนและสังคมด้านต่าง ๆ ประชาชนในประเทศที่พัฒนาแล้วมักย้ายถิ่นฐานบ่อยกว่าประชาชนในประเทศที่กำลังพัฒนา การโยกย้ายถิ่นฐานบ่อย ๆ ทำให้คนชุมชนขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยังส่งผลให้เกิดปัญหาทางจิตใจจนเป็นผลทำให้ความสุขลดลง

สรุปได้ว่า ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการแสดงออกถึงพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ทางกาย วาจา ใจ ในเชิงบวกเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยประกอบด้วย สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร สัมพันธภาพระหว่างครูกับเพื่อนครู และสัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับสถานศึกษา เป็นบรรยากาศแห่งความสุข ผู้บริหารต้องมีการสานความสัมพันธ์อันดีในวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือถ้าหากเกิดปัญหาก็สามารถร่วมมือแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปได้ด้วยดีเสมอ

2. ด้านการมีสังคมดี

การมีสังคมในการทำงานที่ดี จะมีหลากหลายลักษณะ ดังที่ กรมสุขภาพจิต (2553 : 23-25) ได้กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นความรู้สึกที่ดีต่อสภาพที่เป็นอยู่ และรับรู้ว่าคุณชีวิตนั้นมีความหมาย โดยครอบคลุมไปถึงความสุขในการดำเนินชีวิตมีความตั้งใจ และมีสุขภาพจิตที่ดี มีสังคมที่ดีและมีการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความสุข รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และพึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ ซึ่ง วิจิตร บุญยะโหดระ (2554 : 44-46) ได้เสริมว่า ความสุขเกิดจากการต้องการตามธรรมชาติที่จำเป็น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสี่ มิตรสหาย ความมีอิสระเสรี และความคิดอ่าน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความต้องการทางใจที่ไม่ต้องใช้เงินซื้อ ซึ่งต้องอยู่ร่วมกันในสังคม และการที่ประชาชน มีการติดต่อสื่อสารกัน หรือมีการรวมกลุ่มกันจะอยู่ห่างกันก็ได้แต่มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความรัก มีมิตรภาพ มีการเรียนรู้ ร่วมกันในการกระทำในการปฏิบัติบางสิ่งบางอย่าง และมีการจัดการเมื่อเกิดความเป็นชุมชนขึ้น การที่ชุมชนมีความเข้มแข็งทำให้เกิดความสุข ความสร้างสรรค์ และมีศักยภาพ และ ชาญวิทย์ สันต์ธนรัตน์ และ ธีรธรรม วุฑฒินวัตรชัยแก้ว (2560 : 9) ได้กล่าวว่า การร่วมสร้างสังคมและชุมชนที่ดีในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างกัน สามารถเป็นที่ไว้วางใจ และมีความรักความสามัคคีต่อกันในสังคมแวดล้อม ให้เกิดเป็นทุนทางสังคมที่น่าอยู่ เมื่อมีปัญหาสามารถขอความช่วยเหลือจากคนในชุมชน ความรู้สึกว่าสังคมไทยทุกวันนี้มีความสุขสงบสุข และการใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ เลยาร์ด (Layard, 2005 : 63 ; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2553 : 174) ที่ได้เสนอแนวความคิดว่า ความสุขกับเพื่อน และสังคมรอบด้าน เพื่อนที่สนิทสนมและสังคมที่ดีทำให้คนมีความสุข ตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนและสังคมตัวหนึ่ง ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจของคนที่ในสังคม จากการสำรวจความสุขกับเพื่อนและสังคมด้านต่าง ๆ ประชาชนในประเทศที่พัฒนาแล้วมักย้ายถิ่นฐานบ่อยกว่าประชาชนในประเทศที่กำลังพัฒนา การโยกย้ายถิ่นฐานบ่อย ๆ ทำให้คนชุมชนขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยังส่งผลให้เกิดปัญหาทางจิตใจจนเป็นผลทำให้ความสุขลดลง

สรุปได้ว่า ด้านการมีสังคมดี หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีสภาวะการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์อันดีเป็นลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมสร้างสังคมชุมชนให้มีความรักความสามัคคีต่อกันทำให้เป็นสังคมที่น่าอยู่ เมื่อมีปัญหาสามารถขอความช่วยเหลือได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

3. ด้านการมีความเข้าใจผู้อื่น

ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผูกมิตรกับเพื่อนร่วมงานด้วยการใจกว้าง รับฟัง รู้จักพูดให้เป็น เช่น พูดชื่นชมเมื่อเพื่อนทำดี ขอโทษเมื่อทำผิด รับฟังและให้กำลังใจ เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความท้อแท้ และยอมรับความคิดเห็นต่างกัน นอกจากนั้นบุคลากรในโรงเรียนต้องเปิดใจรับฟังเมื่อหัวหน้าให้คำแนะนำหรือตักเตือน และชี้แจงด้วยเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์

ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ กรมสุขภาพจิต (2553 : 23-25) ได้กล่าวว่าคนที่มีความสุขต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกทั้งของตนและของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม หรือมีความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น ได้แก่ ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่นและแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ แมนเนียน (Manion. 2003 : 652 -655) ได้กล่าวว่าความสุขในการทำงานเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้ นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การร่วมกันแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุและผล มีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงความพยายามเกี่ยวกับเรื่องงานที่ได้ปฏิบัติของตนได้รับยอมรับจากผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ได้รับความคาดหวังที่ดี และความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงานตลอดจนได้ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องและเลয়ারด์ (Layard. 2005 : 63 ; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ. 2553 : 174) ได้กล่าวถึงผลการสำรวจความสุขในการโยกถิ่นฐานบ่อย ๆ ทำให้คนชุมชนขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยังส่งผลให้เกิดปัญหาทางจิตใจจนเป็นผลทำให้ความสุขลดลง ดังความคิดเห็นของอิคุน สินธนาปัญญา (2557 : 23-26) ซึ่งได้กล่าวว่า เมื่อเราคิดถึงสถานที่ทำงานแล้วทำให้เราอยากทำงานเพื่อที่เจอเพื่อนร่วมงานที่ดีร่วมแรงร่วมใจกันทำงานสามารถไว้วางใจที่จะปรึกษาได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีผู้บริหารที่เข้าใจ มีความเป็นกันเอง มีลูกศิษย์ที่เคารพนับถือในตัวท่าน ไว้วางใจท่านประดุจกับคนในครอบครัวหากเป็นจริงทั้งหมดคงเป็นสถานที่ทำงานที่ความอบอุ่นเหมือนอยู่กันครอบครัว

สรุปได้ว่า ด้านการมีความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสุขของบุคลากรในโรงเรียนที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำความใส่ใจในทุกด้าน รวมทั้งได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานได้รับรู้ถึงความพยายามเกี่ยวกับเรื่องงานที่ได้ปฏิบัติของตน ได้รับยอมรับจากผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้รับความคาดหวังที่ดี และความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงานตลอดจนได้ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องระหว่างอยู่ในองค์กร

4. ด้านการมีความรับผิดชอบ

ในการทำงานนั้น การมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะบ่งบอกความใส่ใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งตรงกับกรมสุขภาพจิต (2553 : 23-25) ที่ได้กล่าวว่า คนที่จะมีความสุขต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกทั้งของตนและของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักผิด รู้จักถูก รู้จักให้อภัยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งนอกจากจะมีความรับผิดชอบแล้ว อิคุน สินธนาปัญญา (2557 : 23-26) ยังได้กล่าวอีกว่า จะต้องมีความอดทน ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความ

พยายามบากบั่นแม้ได้รับความยากลำบากหรืออุปสรรคก็ไม่ย่อท้อต่อการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ สมบูรณ์ตามเป้าหมาย ซึ่ง เกวิน และแมสัน (Gavin & Mason. 2003 : 384-395) ได้กล่าวว่า ถึงแม้จะ ไม่มีความถนัดในการทำงาน ก็สามารถฝึกฝนได้ โดยการจัดอบรมต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความชำนาญ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่กว้างขวางขึ้น

สรุปได้ว่า ด้านการมีความรับผิดชอบ หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนใช้ความพยายามบากบั่น แม้จะได้รับความยากลำบากหรือมีปัญหา อุปสรรคก็ไม่ย่อท้อต่อการทำงาน รู้จักการให้ รู้จักคิด รู้จักถูก รู้จักให้อภัยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งกันและกัน

5. ด้านการมีสุขภาพดี

การดำเนินชีวิตประจำวันต้องผ่านปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมมากมาย ซึ่งอาจทำให้ส่งผล กระทบต่อสุขภาพของการทำงาน หากมีสุขภาพดีอาจทำให้เรามีความกระปรี้กระเปร่าในการทำงาน เกสร มุ้ยจิน (2559 : 677-678) ได้กล่าวว่า สุขภาพ หมายถึง สุขภาวะ เป็นภาวะที่บุคคลมีความสุข ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ เป็นภาวะที่หลุดพ้นจากความบีบคั้นหรือความทุกข์ บุคคลจะมีสุขภาพ ที่สมบูรณ์จะต้องเป็นอิสระจากความบีบคั้นทางด้านกายภาพ ทางด้านสังคม ทางด้านจิตใจ และ ทางด้านสติปัญญา ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีสุขภาพที่สมบูรณ์ คือผู้ที่มีความสุขที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับชาลวียุทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ ธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (2560 : 9) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นการะของผู้อื่น (Happy Body) เป็นการมีสุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน และเลয়ারด์ (Layard. 2005 : 63 ; อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ. 2553 : 174) ได้กล่าวถึงความสุขว่า มีความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยและแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดในการมีชีวิตอยู่พร้อมกับทำให้มีสุขภาพดีและชีวิต ที่ยืนยาว เพราะสุขภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสุขของมนุษย์ มีความอดทนต่อความเจ็บปวด และการป่วยทางจิตได้น้อยกว่าการความเจ็บป่วยทางร่างกาย นั่นคือปัญหาสุขภาพทางจิตต้องมี ผลกระทบต่อความสุข

สรุปได้ว่า การมีสุขภาพดี หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีสุขภาพร่างกาย จิตใจที่แข็งแรง สมบูรณ์ ปราศจากอาการเจ็บไข้ได้ป่วย ปฏิบัติงานด้วยความกระปรี้กระเปร่า มีความใส่ใจใน การดูแลสุขภาพของตนเองให้พร้อมต่อการทำงานในทุกสถานการณ์ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อ การทำงาน

จากแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ บุคลากรในองค์กรมีความต้องการและปรารถนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปพิจารณาใน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักทำงานจากสภาพแวดล้อม

จิตใจ ซึ่งมีผลให้บุคลากรเกิดความยินดีในงานที่มีส่วนร่วมในงานและเกิดความสุขในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจได้นั้น การทำงานที่มีความสุขควรประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรในองค์กร การมีสังคมในการทำงานที่ดี ในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานที่มีความสนุก มีความท้าทาย มีความเป็นอิสระ มีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้รับการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ และมีใจรักในงานที่ตนเองได้ปฏิบัติ รวมไปถึงที่ทำงานที่เหมาะสมในอันที่จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและมีสุขภาพที่ดี ได้รับความใส่ใจจากผู้บริหารสถานศึกษาในการอำนวยความสะดวกในทุกเรื่องระหว่างที่อยู่ในสถานศึกษา เพราะสถานศึกษานับว่าเป็นครอบครัวหนึ่งของคนที่ปฏิบัติงานอยู่ที่นี่ ฉะนั้นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครู เปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของตนเอง จะทำให้ครูหรือบุคลากรในองค์กร มีกำลังใจ รู้สึกอบอุ่น มีความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงานในองค์กรนี้

สภาพและข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 33 วรรคสอง “ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา” และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2560 ข้อ 6 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร กลุ่มบริหารงานการเงิน และสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มกฎหมายและคดี หน่วยตรวจสอบภายใน ส่วนเขตพื้นที่บริการ มีจำนวน 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านค่าย อำเภอปลวกแดง อำเภอบ้านฉาง และอำเภอนิคมพัฒนา สถานที่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 1/24 ถนนบางจาก ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 รายงานจัดการศึกษาประจำปี 2561, 2563 : 2-5)

วิสัยทัศน์

คุณธรรมนำสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งคุณภาพผู้เรียนและชีวิตอย่างสมดุล รักษ์ระยอง บนวิถีประชาคมโลก

1. คุณธรรมนำสังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการศึกษาที่บูรณาการ เรื่องคุณธรรม จริยธรรมไว้ในหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณภาพผู้เรียน หมายถึง การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน ตัวชี้วัด ในหลักสูตร ทุกระดับ โดยผู้เรียนมีผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ชีวิตอย่างสมดุล หมายถึง จัดการศึกษามุ่งให้ผู้เรียนมีองค์ความรู้ และ ทักษะชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. รักษ์ระของ หมายถึง การจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นระของ เช่น ภาษาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้และ สิ่งแวดล้อม

5. บนวิถีประชาคมโลก หมายถึง จัดการศึกษาโดยการส่งเสริมให้รู้ เข้าใจ และสื่อสารภาษา รวมถึงแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ระเบียบกฎหมายที่ควรรู้ สังคม เศรษฐกิจของประเทศกลุ่มอาเซียน และ ให้ครอบคลุมถึงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมของทุกประเทศในโลก เรียนรู้ผลประโยชน์ของรัฐและสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศด้วย

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาที่บูรณาการเรื่องคุณธรรม จริยธรรมไว้ในหลักสูตรและ กระบวนการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน ตัวชี้วัด ในหลักสูตรทุกระดับ โดย ผู้เรียนมีผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ เป็นไปตามที่กำหนด

3. จัดการศึกษามุ่งให้ผู้เรียนมีองค์ความรู้ และมีทักษะชีวิตตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการนำศาสตร์ของพระราชามาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน

4. จัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นระของ เช่น ภาษาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม

5. จัดการศึกษาโดยการส่งเสริมให้รู้ เข้าใจและสื่อสารภาษา รวมถึง แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ระเบียบกฎหมายที่ควรรู้ สังคมเศรษฐกิจของประเทศ กลุ่มอาเซียน และให้ครอบคลุมถึงพหุบัติด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อมของทุกประเทศในโลก เรียนรู้ผลประโยชน์ของรัฐและสิทธิมนุษยชน ระหว่างประเทศด้วย

6. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์

ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณธรรม รักและภูมิใจในความเป็นระของ สามารถ ดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมโลกอย่างมีความสุข

เป้าประสงค์การจัดการศึกษาแต่ละระดับ

ระดับปฐมวัย : รักษ์ระของ มองประชาคมโลก

ระดับประถมศึกษา : ภูมิใจในความเป็นระของ รู้จักประชาคมโลก

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น : รักษ์ระของ อยู่ร่วมกับประชาคมโลก

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

1. เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

1.1 น้อมนำแนวพระราชดำริ สืบสานพระราชปณิธานและพระราโชบาย ด้านการศึกษา หรือ “ศาสตร์พระราช” มาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

1.2 ปลุกฝังและเสริมสร้างวิถีประชาธิปไตย ความสามัคคี สมานฉันท์ สันติวิธี ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และยึดมั่นในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.3 เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ประวัติศาสตร์และความเป็นพลเมือง

2. ปลุกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียน ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยม หลักของคนไทย 12 ประการ

2.2 เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ เช่น อาชญากรรม และความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ สิ่งเสพติด ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ภัยจากโรคอุบัติใหม่ภัยจากไซเบอร์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพด้วยการปรับหลักสูตรการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม

1.1 นำหลักสูตรระดับปฐมวัย และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ และจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร ตามความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่นและสังคม

1.2 ส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศคู่ค้า และภาษาอาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษา

1.3 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลทุกระดับ ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ

2. พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้

2.1 พัฒนาผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา ให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้มีความพร้อมเข้าสู่การเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น

2.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามช่วงวัย

2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน

2.4 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning) เน้นทักษะกระบวนการ ให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหา และคิดสร้างสรรค์ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน

2.5 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.6 ปลุกฝังทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์และจิตวิทยาศาสตร์ให้กับนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาตามโครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อยประเทศไทย

2.7 สนับสนุนการผลิต จัดหา และใช้สื่อการเรียนการสอนเทคโนโลยี นวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย รวมทั้งการพัฒนาห้องสมุดและ แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ได้ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

2.8 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนว เพื่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพอย่างเข้มแข็งต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

3. สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.1 ยกระดับผลการประเมินระดับนานาชาติ โครงการ PISA (Program for International Student Assessment)

3.2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

3.3 ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงบูรณาการแบบสหวิทยาการ เช่น สะเต็มศึกษา (Science Technology Engineering and Mathematics Education : STEM Education) เพื่อพัฒนากระบวนการคิด และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่ม สอดคล้องกับประเทศไทย 4.0

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น

- 1.1 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)
 - 1.2 การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง
 2. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 การกำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การประเมิน และการพัฒนา
 - 2.2 การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการ เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ
1. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ
 - 1.1 ส่งเสริมประชากรวัยเรียนทุกคนให้ได้รับโอกาสในการเข้ารับบริการทางการศึกษา อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาค
 - 1.2 สร้างความเข้มแข็งของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบส่งเสริมความ ประพฤตินักเรียน ระบบคุ้มครองนักเรียน และการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม
 2. ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
 - 2.1 ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาที่เหมาะสม สำหรับเด็กด้อย โอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร เช่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่มีเลข ประจำตัวประชาชน เป็นต้น
 - 2.2 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ อย่างทั่วถึง เช่น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยี สารสนเทศ (Distance learning information technology : DLIT) การพัฒนา คุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกลผ่าน ดาวเทียม (Distance Learning Television : DLTV)
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
1. จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิต
 - 1.1 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และ น้อมนำแนวคิดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต
 - 1.2 ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่ง เรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - 1.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

1.1 พัฒนาระบบการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

1.2 พัฒนาระบบงบประมาณและการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้

1.4 สร้างความเข้มแข็ง และยกระดับคุณภาพสถานศึกษาตามบริบทของพื้นที่ เช่น โรงเรียนพระราชวัง โรงเรียนคุณธรรม โรงเรียนมาตรฐานสากล

1.5 ส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

2. สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

2.1 สร้างความเข้มแข็งในการยกระดับคุณภาพการศึกษารูปแบบเครือข่าย เช่น เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มโรงเรียน

2.2 ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนด้วยพลังประชารัฐอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.1 ส่งเสริม สนับสนุนผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และสาธารณชนให้มีความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำกับดูแล ตลอดจนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.2 ประสานสถาบันหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้คัดเลือกผู้เรียนเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีการที่หลากหลาย

การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้นำข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้ มาใช้ในการบริหารและพัฒนางานตามบริบทของเขตพื้นที่ การศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีการประชุมชี้แจงมอบนโยบายในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ ประโยชน์และลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาทุกประเภท ให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน พร้อมใช้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลนักเรียนรายบุคคล ข้อมูลครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ข้อมูลบุคลากร ข้อมูล การวิเคราะห์ผลการทดสอบทางการศึกษา O-NET ,NT ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนางานตามบริบทของเขตพื้นที่ การศึกษาได้ และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารและจัดการศึกษา มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ประจำปี เพื่อใช้เป็นกรอบการบริหารจัดการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ โดยแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจังหวัด โดยมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานตามโครงการ ที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนา การศึกษา โดยยึดหลัก PDCA คือ

1. มีการวางแผนโดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในรูปของคณะกรรมการ
2. ดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งได้กำหนดปฏิทินการดำเนินโครงการไว้
3. ติดตาม ประเมินผล การดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ
4. สรุปรายงานผลการดำเนินงาน และนำมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีการวางแผนการใช้งบประมาณ อย่างเป็นระบบ จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับภารกิจ นโยบาย ปัญหา ความต้องการในการ บริหารและการจัดการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการนำแผนปฏิบัติการไปใช้ตาม วัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงาน ผ่านกระบวนการ PLC โดยการมีส่วนร่วมจาก บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และพร้อม ใช้ มาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในรูปของคณะกรรมการ ให้มีความสอดคล้องกับ นโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึง แก้ปัญหาการดำเนินงานและสนองความต้องการในการบริหารและการจัดการศึกษา และกำหนด ปฏิทินการดำเนิน โครงการตามแผนปฏิบัติการ ติดตามการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามปฏิทิน และ บรรลุเป้าหมายของโครงการ

นอกจากนี้ ยังมีมาตรการในการควบคุม เร่งรัดผู้รับผิดชอบโครงการ โดยให้ผู้รับผิดชอบ ดำเนินโครงการตามปฏิทินที่กำหนด หากพ้นระยะเวลาที่กำหนดในปฏิทินแล้ว ภายใน 1 เดือน ผู้รับผิดชอบยังไม่ดำเนินโครงการจะพิจารณาจัดสรรให้โครงการอื่นที่ยังไม่ได้รับการจัดสรร งบประมาณ เช่น ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการ โดยใช้โปรแกรมระบบสนับสนุน การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (AMSS)

1. บันทึกการจัดสรรงบประมาณ
2. บันทึกการเบิกจ่ายงบประมาณ

3. ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามโครงการ (รายการจัดสรร การเบิกจ่าย และงบเหลือจ่าย)

4. พิจารณางบเหลือจ่าย เพื่อใช้ในการบริหารจัดการต่อไป

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ระยอง เขต 1**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ได้ศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา เป็นการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรในประเด็นที่เป็นจุดแข็ง

1. ข้าราชการครูส่วนใหญ่เอาใจใส่การสอนและดูแลนักเรียน
2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หลากหลาย ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น
3. บุคลากรในสังกัดได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทเพิ่มขึ้น สามารถส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ
5. บุคลากรในสังกัดได้รับการเพิ่มวิทยฐานะในระดับที่สูงขึ้น
6. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี ทำให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรในประเด็นที่เป็นจุดอ่อน

1. โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดบุคลากรที่ทำให้ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ลดลง
2. บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ
3. การพัฒนาครูไม่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา
4. ครูมีภาระงานนอกจากการสอนมากเกินไป

จะสามารถสรุปได้ว่า สภาพการณ์ทางด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีจุดแข็งที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หลากหลาย บุคลากรในสังกัดได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดีทำให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการและมีจุดอ่อนที่ยังขาดบุคลากรและภาระงานนอกจากการสอนมากเกินไปทำให้ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ลดลง การพัฒนาครูไม่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา และบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจใน

การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารบุคคล เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานในองค์กร ที่บุคลากรต้องการความเอาใจใส่จากผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

วัตสัน (Wason, 2000 : 124) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและโทรศัพท์สัมภาษณ์ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรองทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถของผู้นำ การปรับวิธีการลดขนาดกำลังคนในการทำงานและยอมรับในความหลากหลายของสังคมที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำให้ความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสอนอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์และความสามารถในการคนอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ผู้นำในศตวรรษที่ 21

งานวิจัยในประเทศ

วรรัตน์ ทองถาวร (2554 : 69) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีการโยกย้ายงานบ่อย ๆ บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มเติม ทักษะการทำงานเพิ่มเติม จากการศึกษาดูงาน หรือฝึกอบรม ตรงตามสายงานของตนเอง เพื่อการพัฒนาด้านการทำงานของตนเอง เสมอ ๆ อีกทั้ง ยังได้ใช้เทคโนโลยีใหม่มาพัฒนางานของตนเองอีกด้วย 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ บุคลากรทุกคนได้รับความไว้วางใจจากองค์กรเสมอ ทุกคนพูดให้กำลังใจแก่กันและกันในการทำงาน ต่างยอมรับการทำงาน ความสำเร็จ เคารพให้เกียรติแก่กันและกันในการทำงาน เสมอ 3) ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้รับกำลังใจ และคำพูดให้กำลังใจมากกว่าการตำหนิจากเพื่อนร่วมงานเสมอ อีกทั้ง มีการจัดกิจกรรมเล็กน้อยขึ้นในวันสำคัญเพื่อฉลองความสำเร็จในการทำงาน 4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสะอาด สะดวก ร่มรื่น และมีความปลอดภัยในการทำงาน 5) ด้านสวัสดิการบุคลากร ได้รับสวัสดิการ เท่าเทียมกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของแต่ละคน เช่น อายุการทำงาน

พจนรินทร์ เหลืองอรักนาค (2556 : 106-107) ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการบริหารบุคคลได้ดี มีการบริหารโดยเน้นหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาและผู้ร่วมงาน และจะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษานั้น ครูเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู เมื่อครูเกิดความสุขและความพึงพอใจแล้วจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจทุ่มเทกำลังกาย กำลังความคิด อุทิศเวลาให้กับหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความสุข

กฤษณา ยิ้มแย้ม (2556 : 199-200) ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมโรงเรียนและส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน แสดงว่า เมื่อครูโรงเรียนเทศบาลได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน เพื่อทำให้องค์การก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ความผูกพันต่อองค์กร การที่ครูรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ครูรู้สึกผูกพันทุ่มเทและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ด้วยความเต็มใจและอยู่ในองค์กรด้วยใจรักอย่างมีความสุข

ชยากานต์ เปี่ยมถาวรพจน์ (2559 : 121) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงาน มีการเสริมสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงานของครู และมีนโยบายในการสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจิตสำนึก มีคุณธรรม มีอุดมการณ์มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการมอบอำนาจ มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน สร้างความตระหนักในการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารมีความจริงใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการเอาใจใส่ดูแลในความเป็นอยู่ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

พิชามญช์ ม่วงแก้ว (2559 : 68-69) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในการจัดการระดับสูงเท่านั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่มากด้วยอำนาจที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อชัยชนะและเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ ผู้ที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ประสบผลสำเร็จเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาและภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม หน่วยงานหรือองค์กร

รัตนา เหลืองงาม (2562 : 83-88) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการตัดสินใจประกอบกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กรไปพร้อมกับการส่งเสริมริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจความรู้สึกร่วมของผู้ตามจนเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการจัดการระบบ 4) ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านการบริหารบุคคล เนื่องจากภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยใช้กระบวนการที่สอดคล้องกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนในยุคปัจจุบันเป็นผลให้การปฏิบัติงานสามารถพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นได้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือ ลูกน้อง ขอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่มองค์กร ทำให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ การที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร

ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพนั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารองค์กรให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสุข ซึ่งจากการวิเคราะห์การสร้างองค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี ด้านการมีสังคมดี ด้านการมีความเข้าใจผู้อื่น ด้านการมีความรับผิดชอบ และด้านการมีสุขภาพดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถกระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นองค์กรที่มีความสุข และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี