

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทีมของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.3 การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำ
- 1.4 การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ
- 1.5 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์
- 1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย

#### 2. ภาวะผู้นำทีม

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำทีม
- 2.2 รูปแบบและทฤษฎีของภาวะผู้นำทีม
- 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม

#### 3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน

- 3.1 ความหมายของประสิทธิผล
- 3.2 ประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 3.3 การประเมินของประสิทธิผลของโรงเรียน

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ หรือ Leadership ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายอย่าง ตามมุมมองของแต่ละคน ดังจะนำเสนอให้ทราบ ดังนี้

สร้อยตระกูล (ตีวายนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ภาวะการณืเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคล และกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 1-2) ได้รวบรวมนิยาม ภาวะผู้นำได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่สูงกว่า และมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์กร

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ปิยธิดา ตริเดช (2550, Online) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงแนะนำ และบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่ม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้อำนาจหน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศได้นำเสนอว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ดังนี้

ภาวะผู้นำ ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะผู้นำเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ มีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้วางแผน ควบคุม ดูแล ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถทั้งการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ทุกระดับซึ่งจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจ พึงพอใจ และในขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ นำความสำเร็จ และประสิทธิผลมาสู่โรงเรียน

องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษากันอยู่ทุกวันนี้ เป็นการศึกษา ตามแนวทางของสังคมตะวันตกที่มีจุดเด่นคือ ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการ จัดบันทึก และทดสอบทฤษฎีมาโดยลำดับ สำหรับในส่วนของสังคมตะวันออกนั้นแม้จะยังไม่พบว่า ได้มีการศึกษาวิจัยหรือบันทึกประมวลความรู้เรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แต่ก็ ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่ปรากฏในตัวผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้า ไม่ว่าจะ เป็น ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมหรือรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก หรือสถานการณ์ที่ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่นั่นเอง รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ หรือผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์การหรือหน่วยงานที่มีแนวโน้มจะได้รับความสนใจใน การศึกษามากยิ่งขึ้นทุกขณะในปัจจุบัน การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากอดีต จนถึงปัจจุบันมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาแต่ครั้งโบราณกาลนับตั้งแต่มนุษย์ มีการรวมกลุ่มกันเป็นสังคม เป็นชุมชน วิวัฒนาการจากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมี ความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยการศึกษาตามแนวความคิด ความเชื่อของ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน

### 3. การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ

#### 3.1 ความหมายของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงถึงความรู้สึกนึกคิดหรือลักษณะประจำทั้งร่างกาย และการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่น คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ การที่บุคคลจะเป็นผู้นำจึงควรมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่าง และเหนือว่าบุคคลอื่นคุณลักษณะเฉพาะประจำตัวของผู้นำนั้นอาจติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือสร้าง และพัฒนาขึ้นมาในภายหลังก็ได้ โดยได้จากการเรียนรู้ ผักผ่อนประสบการณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น บุคลิกภาพอุปนิสัย สติปัญญา ความสามารถในการบริหาร และการเป็นผู้นำ วุฒิภาวะทางด้านอารมณ์ ความรับผิดชอบความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ รับผิดชอบ มีความยุติธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เป็นต้น

#### 3.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำมีพื้นฐานความคิดมาจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะเวลาก่อนสงครามโลก ครั้งที่ 2 นักวิชาการ ได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษ การเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเหนือสมาชิกในกลุ่ม จากสมมติฐานดังกล่าวจึงมีการศึกษาเพื่อหา ลักษณะผู้นำ และสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีร่างกายสูงใหญ่ หน้าตาดี เขาวนปัญญาดีมีความมั่นใจในตนเอง สุขภาพจิตดี ช่มผู้อื่น ชอบสังคม และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ผลการศึกษาทำให้เกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่า บุคคลที่เป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพ (Physical Traits) และบุคลิกภาพ (Personal Traits)

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับทัศนะของกวี วงศ์พุดม (2550, หน้า117-123; Ghisalli, 1971, หน้า 78) ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะดังกล่าวเป็นด้านต่างๆ ไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางด้านกายภาพ ประกอบด้วยรูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนักการศึกษา ความรู้ สติปัญญาสถานภาพ ฐานะทาง

สังคม 2) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้นบุคลิกที่แสดงถึงการมีอำนาจความเชื่อมั่นในตนเอง 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการรักษาความสงบใจของบุคคล ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจความสามารถในการบังคับบัญชา 4) คุณลักษณะทางด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย ความมีมนุษยสัมพันธ์ การรู้จักกาลเทศะ การแสวงหาความร่วมมือ ความสามารถในการบริหาร

### 3.3 องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำต่างๆ กันดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35-40 อ้างถึงในสัมมา รณินทรีย์, 2553, หน้า 57) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณสมบัติเฉพาะอย่างที่เหมาะสม และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณสมบัติบางประการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มคือ

1.คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายใน และภายนอกของงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) การสร้างความไว้วางใจ (Trust Worthiness) ลักษณะที่เด่น (Dominance) กล้าแสดงออก (Extroversion) มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) อดทนสูงต่อความความตึงเครียด (High Tolerance for Frustration) รู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในงาน (Self-Awareness and Self Objectivity)

2.คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-Related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วยมีความริเริ่ม (Initiative) มีความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy)

ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) ความกล้าหาญ (Courage) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency)

วิทยา ตำนานธำรงกุล (2550, หน้า 8) ได้สรุปคุณลักษณะส่วนตัวที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ผู้นำไว้ดังนี้มีแรงผลักดันในตัวเองมีแรงจูงใจมีความซื่อตรงมีความมั่นใจในตนเองมีความรู้ในสิ่งที่ทำมีความคล่องตัวมีความสามารถในการใช้เหตุผล

เสนาะ ดิเยาว์ (2551, หน้า 189-190) ได้กล่าวว่า มีนักวิชาการการศึกษาถึงความเป็นผู้นำที่ถือตามลักษณะเรื่อยมาตั้งแต่ระหว่างปี ค.ศ. 1904 และ 1930 จนกระทั่งในผลการวิจัยล่าสุดที่ทำในปี ค.ศ. 1990 Kirkpatrick and lot. (1990) ได้สรุปความเป็นผู้นำที่ถือตามลักษณะว่าลักษณะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากคนอื่นดังนี้ คือ พลังผลักดัน (Drive) ได้แก่ ลักษณะต่างๆ ที่สะท้อนถึงความพยายามอย่างสูงที่ประกอบด้วยความต้องการประสบความสำเร็จ ความพยายามที่ปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ความใฝ่สูงทะเยอทะยาน พลังในตัวเอง ความเหนียวแน่นในการต่อสู้กับอุปสรรคอย่างไม่ลดละ และ ความคิดริเริ่ม คุณสมบัติ และลักษณะของพลังผลักดันที่สำคัญก็คือ ความพยายามอย่างมุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ความต้องการประสบความสำเร็จอาจเป็นอุปสรรคหากผู้นำเอาตัวเองและบุคลิกภาพของตัวเองเข้าไปใช้กับการทำงานขององค์การก็จะทำให้กลายเป็นการหลงอำนาจไม่มอบหมายงานให้คนอื่นทำดังนั้น ความต้องการประสบความสำเร็จจึงเหมาะกับองค์การขนาดเล็ก ซึ่งมีผู้ประกอบการคนเดียวเป็นผู้บริหาร จึงจะทำให้เกิดผลตามต้องการ แต่ไม่เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่และมีโครงสร้างเป็นระบบราชการการจูงใจ (Motivation) เป็นลักษณะที่แสดงถึงความต้องการอย่างสูงที่จะนำและใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจึงต้องมีอำนาจมาก เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำไปสู่เป้าหมายทางอำนาจที่มีนั้นไม่ได้ใช้เพื่อลิดรอนคนอื่นแต่ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ และในทางสร้างสรรค์สังคม ดังนั้นลักษณะการจูงใจของผู้นำจะไปในทางกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ให้เกิดความเอาใจใส่ และสร้างความผูกพันในภารกิจ และหน้าที่ที่มีต่อองค์การความมั่นคง (Integrity) เป็นคุณสมบัติที่แสดงความจริงกับคนอื่น และความสม่ำเสมอสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำ ลักษณะที่สำคัญของความมั่นคงก็คือ ความซื่อสัตย์ และความน่าเชื่อถือ (Honesty and Credibility) ซึ่งเป็นคุณสมบัติในการรักษาสีทิวของตัว และไม่ละเมิดสิทธิ

ของคนอื่น ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำด้วยความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-Confidence) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำสามารถฟันฝ่าอุปสรรคตัดสินใจได้เมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามได้ ความเชื่อมั่นมีความสำคัญเพราะบทบาทของผู้นำจะต้องเผชิญความท้าทาย เผชิญความเสี่ยง และต่อสู้กับปัญหาที่ไม่อาจหลบหนีได้ความรู้(Knowledge) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรม และเทคนิคในการทำงานที่จำเป็นในงานที่ตัวเองทำ แม้ความรู้จะไม่ถึงขั้นเชี่ยวชาญแต่ต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำอย่างลึกซึ้ง ความฉลาด (Intelligence) เป็นความสามารถในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง ผู้นำต้องใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่ยาก สลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่างๆ ได้

จุมพล หนิมพานิช (2551, หน้า30-33) และกวี วงศ์พุดม (2552, หน้า 117-123) กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำโดยสอดคล้องกันว่า ประกอบด้วย ลักษณะทางกาย (2551, หน้า 117-123) ได้แก่อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนักภูมิหลังทางสังคม(Social Background) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) บุคคลที่เป็นผู้นำมักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำทั่วไปมักจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย บุคลิกภาพ(Personality) ผู้นำที่ดีมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับสิ่งต่างๆ และกิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง มีแรงจูงใจ ส่วนบุคคลที่จะจัดการสิ่งต่างๆ ให้บรรลุผลสูงมุ่งแสวงหาการตอบสนองของความต้องการทั้งตนเอง และกลุ่ม การมุ่งทำงานเนื่องมาจากแรงผลักดันภายในมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนภายนอก มีความรับผิดชอบสูงลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics) ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบ นอกเหนือไปจากการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เป็นผู้ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบติดต่อบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนร่วมทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีมาก

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 53-54) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะอันเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำ คือการประพฤติปฏิบัติเช่นไรจึงจะนับได้ว่า

เป็นผู้นำที่ดีได้ สิ่งสำคัญประการแรกก็คือ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดี และการเพิ่ม
 ความรู้ให้กับตนเอง การที่ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้ให้กับตัวเองได้ก็เท่ากับว่าได้ขจัด
 อุปสรรคที่ขวางกั้นไว้จากความเชื่อมั่นที่ผิดเป็นด้านแรกแล้ว โดยจะต้องยุติการกระทำใดๆ
 ตามใจตนเอง คิดเอง ทำเอง เชื่อมั่นตนเองมากเกินไปจะเท่ากับเป็นการป้องกันมิให้ได้
 มองเห็นความจริงที่แน่นอนในความถูกต้องและความผิดจึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถจะรับ
 การสอนใดๆ ได้ทั้งสิ้น และยังเป็นการสกัดกั้นที่จะยอมรับใน แนวความคิดใหม่เข้ามา ผู้นำ
 ที่ดีจะต้องเรียนรู้การกลั่นกรองในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเปิดประตู
 ความคิดให้กว้างไว้ ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้อาจต้องใช้ความพยายามอดทนในการขม
 ใจขัดใจตนเองให้มากเพื่อสร้างคุณสมบัติเฉพาะตนขึ้นมาใหม่ตามคุณลักษณะดังนี้ศึกษา
 นโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่และพันธกิจ (Put the
 Right People on the Right Place at the Right Time) ในหน่วยงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ
 ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่ายทุกแผนกในองค์การเพื่อการนำไปสู่
 แนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมควบคุม ดูแล และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงาน
 ให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงพัฒนาตนเอง
 ให้ทันสมัยอยู่เสมอในโลกยุคสารสนเทศ ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระบบเปิด
 กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right
 People on the Right Place at the Right Time) ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริตต้องมีความ
 ยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน ต้องเป็นคนตรงต่อเวลาด้วยความ
 รับผิดชอบต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อนต้องเป็นผู้มี
 พรหมวิหารสี่ คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความขยันขันแข็ง
 ในการทำงาน ใฝ่งานและอุทิศเวลา มีความอยากรู้อยากเห็น หมายถึงว่าผู้นำที่ดีต้องฟัง
 จะต้องอ่านมากๆ มีความคิดสร้างสรรค์ผู้นำที่ดีจะต้องทำอะไรที่แตกต่างและคิดนอกกรอบ
 มีการติดต่อสื่อสารซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ต้องเผชิญต่อความเป็นจริงและพูดแต่ความจริง
 มีลักษณะพิเศษโดยเฉพาะอย่างยิ่งรู้ว่าผิดกับถูกแตกต่างกันอย่างไรและมีความกล้าหาญ
 พอที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้นมีความกล้าหาญ การวางท่าใหญ่โต การคุยโวไม่ใช่
 ความกล้าหาญ ความกล้าหาญในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่แสดงท่าทางองอาจ แต่ต้องนั่งลง
 และเจรจาต่อรองด้วยการพูดมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่ดีต้องสามารถทำให้ผู้คนมั่นใจในตัวเขา
 และมีความรู้สึกร่วมมีความสามารถพิเศษ เป็นความสามารถที่แตกต่างที่จะ دلใจผู้คน
 เขาจะทำตามผู้นำถ้าเขามีความศรัทธาในตัวผู้นำ ที่มีความสามารถจริงๆ ผู้นำต้องรู้ว่าทำ



อะไรอยู่ และต้องมีคนรอบข้างที่รู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ด้วยมีสามัญสำนึก คือต้องมี  
ความสามารถในการหาเหตุผล และมีจิตสำนึกที่ดีแก้วิกฤติได้

Trewatha (1982, p.388) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำเป็น  
4 ประเภท คือคุณลักษณะทางกายภาพคุณลักษณะทางบุคลิกภาพคุณลักษณะทางสังคม  
คุณลักษณะส่วนบุคคลโดยมีองค์ประกอบของแต่ละคุณลักษณะตามตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ

คุณลักษณะทางกายภาพ	คุณลักษณะทางสังคม
ความสูง	เห็นอกเห็นใจ
น้ำหนัก	ความแนบเนียน
รูปร่างหน้าตา	ความเชื่อถือ
ความมีพลัง	ความมีฐานะ
ความทนทานของร่างกาย	ความสามารถที่ร่วมงาน
ความทะเยอทะยาน	ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ
ความเชื่อมั่นในตนเอง	ความรอบรู้
ความมานะ	ความสามารถทางสติ
ความดีใจอื่น	ความสามารถในการทำงาน
ความมีจินตนาการ	ความรับผิดชอบ

ที่มา: Trewatha (1982, p. 388)

Stogdill (1989, pp.196-198) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มี  
ประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ  
ความสามารถ และทักษะทางสังคม ดังนี้

1.คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความสามารถปรับตัว  
ให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability) การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)  
พฤติกรรมเชิงรุกและการอ้างรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)  
การมีอำนาจ (Dominance) มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์  
(Emotional Balance and Control) ความมีอิสระ (Independent) ความคิดริเริ่ม  
และสร้างสรรค์ (Originality and Creativity) การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Integrity)  
ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

2.ความสามารถ ประกอบด้วยสติปัญญา (Intelligence) การใช้  
 ดุลยพินิจ และการตัดสินใจ (Judgment and Decisiveness) ความรู้ (Knowledge)  
 ความคล่องในการพูด(Fluency of Speech)

3.ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย ความสามารถที่จะแสวงหาความ  
 ร่วมมือ(Ability to Enlist Cooperation) ความสามารถในการบริหาร (Administrative ability)  
 ความร่วมมือ (Cooperativeness) ความกว้างขวาง และเกียรติยศ (Popularity and Prestige)  
 ความสามารถทางสังคม Sociability การเข้าร่วมทางสังคม Social Participation การรู้จัก  
 จังหวะ และกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

Bennis (1989, p. 7) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะไม่  
 เหมือนกัน ผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมี  
 บุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันประการ  
 ที่เห็นเด่นชัด ดังนี้ คือการมองการณ์ไกล (A Guiding Vision) หมายถึง ผู้นำจะต้องมอง  
 กว้างไกลในหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานภายนอก ต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบัน  
 และอนาคตความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดัน  
 สิ่งต่างๆ ให้มีขึ้นให้เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ใช่ผู้วางเฉย หรือปล่อยวางไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็  
 ตามความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ซอชอบธรรม  
 ถูกต้องและความยุติธรรมมากกว่าความถูกใจ ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม  
 มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) ผู้นำจะต้องมีความจริงใจ สามารถพิสูจน์ตัวเอง  
 ด้วยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในการพูด และการกระทำมีความ  
 สนใจใฝ่รู้ (Curiosity) ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความ  
 เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาที่มีความกล้าหาญ  
 (Daring) หมายถึงผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด การแสดงออก และกล้าตัดสินใจ  
 กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม

Bass and Stogdill (1990, pp. 80–81) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่  
 ประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี  
 มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิด  
 ตลอดจนการตัดสินใจคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว  
 มีความตื่นตัว มีคุณธรรมยุติธรรมไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันคุณลักษณะ  
 ทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับ

การยกย่อง เป็นที่ยอมรับ และมีเคล็ดลับในการจัดการ Covery (1996, pp. 159–161) ได้เสนอคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ ที่เน้นการบริหารโดยใช้ปัญญา และตระหนักในความจำเป็นของการนำในสังคมยุคใหม่ ดังต่อไปนี้เรียนอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง คือ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการอ่าน การรับฟังผู้อื่น การเรียนรู้จากการสังเกต การสนใจซักถาม การพัฒนาทักษะ และความสนใจใหม่ๆ อยู่เสมอเน้นการให้บริการแก่คนอื่น คือ เป็นคนที่คิดและคำนึงถึงผู้อื่นเป็นที่ตั้ง และเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือแก่เพื่อนมนุษย์มองทางบวก คือ ไม่มองอะไรในแง่ลบ และสิ้นหวัง แต่จะเป็นคนมองโลกในแง่ดี คิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์เชื่อ และศรัทธาในคนอื่นใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพมองเห็นความสนุกของชีวิตสามารถร่วมพลังของคนอันก่อให้เกิดพลังแบบทวีคูณฝึกฝน และพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ Dessler (1998, p. 78) กล่าวถึง การเป็นผู้นำบุคคลและองค์การในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะเฉพาะ 6 ลักษณะ คือผู้นำต้องมีแรงขับ และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (LeadersHave Drive) คือผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอกผู้นำจะต้องมีความต้องการที่จะนำ (LeadersWant to Lead) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลมีพลังอำนาจมากกว่าผู้ตามและมีความจริงจัง ชอบเป็นผู้นำมากกว่าเป็นผู้ตามผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leaders Has Honesty and Integrity) คือผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตามผู้นำต้องมีความตัดสินใจที่ดี (Leaders Make Good Decision) คือ ผู้นำต้องใช้ความรู้และสติปัญญา ประสพการณ์และมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A Leader Has Self–Confidence) คือ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมากผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The Leaders Knows Business) คือผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบในการคิด พิจารณา และตัดสินใจในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์

Yukl (2001, p.19) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล ได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจและด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร สรุปได้ดังตาราง

ตาราง 2 คุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล

ด้านบุคลิกภาพ	ด้านแรงจูงใจ	ด้านความสามารถ
1. ความมีพลังสูง 2. ความทนทานต่อความเครียดสูง 3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 4. เชื่ออำนาจภายในตนเอง 5. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ 6. มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ	1. มีแรงใจด้านอำนาจทางสังคม 2. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูง 3. มีความต้องการด้านความรักใคร่ ผูกพันในระดับต่ำ	1. มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3. มีทักษะด้านเทคนิค 4. มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน

ที่มา : Yuk I (2001, p. 19)

Greenberg and Baron (2003, p. 473) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยมีแรงขับสูง (Drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จทะเยอทะยาน มีพลังความริเริ่ม และการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อยมีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นเชื่อถือได้เปิดกว้าง และมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือมีแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่น ๆ และใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเองมีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of Business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงานมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม และสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย  
คุณลักษณะ 3 ด้าน คือ

### 1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลส่วนบุคคล ประกอบด้วย

สุขภาพทางกายและใจ ความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง และผู้อื่น  
 วิสัยทัศน์ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ อดทนหนักแน่น  
 ความตื่นตัวรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์การตัดสินใจที่ใช้ดุลพินิจกล้าหาญเด็ดเดี่ยวเชื่อมั่นใน  
 ตนเองมีความเสียสละใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว สงบเสงี่ยม ถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลาย ฐานะ  
 ทางการเงินความทะเยอทะยาน ความรับผิดชอบ เมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน  
 ความจริงใจความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้นบุคลิกที่  
 แสดงถึงการมีอำนาจ

### 2. ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติ และการ  
 ติดตามประเมินผลร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ความฉลาดรอบรู้และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้  
 ความยุติธรรม เทียงธรรม คุณธรรม ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเหมาะสม  
 มีความผูกพันกับองค์การในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการพูดเพื่อสื่อความหมาย  
 ในการทำงาน สามารถให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหา ความสามารถ และความแนบเนียนใน  
 เทคนิควิธีการทำงาน การบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น  
 ผู้จัดการที่เฉียบคม ผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์  
 ความคิดรวบยอด มโนทัศน์ที่ดีในการทำงานสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ  
 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่ม  
 สร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการบังคับบัญชา

### 3. ด้านคุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย รู้จักรวมขอมกับ

ผู้อื่นให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกันรู้จักที่จะจูงใจคนให้ความร่วมมือกัน ความเห็นอกเห็นใจ  
 ด้วยความจริงใจ ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น  
 มีความสามารถในการประสานงานชุมชนที่ดี ให้ความสนใจผู้อื่น การรู้จักกาลเทศะ

### 4. การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ในยุคการศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Period) คือ ในช่วง  
 สงครามโลกครั้งที่ 2 จนสิ้นทศวรรษที่ 1960 นักวิชาการด้านต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับ  
 การนำเทคนิควิธีทางด้านจิตวิทยาและวิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์มาพัฒนาการ  
 ศึกษาวิจัย อันได้แก่ การสังเกตการทดลอง การตั้งสมมุติฐาน การรวบรวมข้อมูล และการ  
 วิเคราะห์สถิติ โดยมุ่งไปที่การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ นักวิชาการในยุคนี้ เช่น Reddin

และ Stogdill จะเน้นไปที่พฤติกรรมภาวะผู้นำใน 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบเสรีนิยม โดยมีกรอบความคิดว่า ผู้นำแบบเผด็จการจะมีความสามารถในการให้กลุ่มต่างๆ ดำเนินไปตามเป้าประสงค์ที่ตนตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงาน ขณะที่ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและเสียงข้างมากและการดำรงรักษาวัตถุประสงค์หลัก แต่ผู้นำแบบเสรีนิยมจะดำเนินงานโดยพยายามแทรกแซงกิจกรรมต่างๆ ให้น้อยที่สุด (Pratch&Jacobowitz, 1997 p. 169) นักวิจัยในยุคนั้นจะเน้นไปที่การพิสูจน์ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ดีกว่ารูปแบบอื่น ทั้งนี้โดย วิธีการศึกษาแบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ใช้วิธีการสถิติมาพิสูจน์ยืนยันสมมุติฐาน อย่างไรก็ตาม แนวทางประชาธิปไตยเป็นแนวทางของคนหนุ่มมาก การสำรวจทางสถิติย่อมยืนยันตามความเห็นของคนหนุ่มมาก เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจึงมีลักษณะยืนยันว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด ตัวแปรที่ใช้ศึกษาก็จะเน้นไปที่การให้โอกาสมีส่วนร่วมการสื่อสาร 2 ทาง และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ปฏิบัติ ครอบคลุมไปถึงการศึกษาปฏิกริยาย้อนกลับ การดำรงวัตถุประสงค์หลักและเป้าหมาย นอกจากนี้ยังศึกษาครอบคลุมทั้งแนวทางจิตวิทยาสังคมที่จะดำรงรักษาหน้าที่และภารกิจ (Stogdill, 1989) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavior Approach) โดยการวิเคราะห์ถึงการแสดงออกที่ผู้อยู่ในตำแหน่งผู้นำปฏิบัติซึ่งตำแหน่งผู้นำแต่ละประเภทจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ยึดถือปฏิบัติเฉพาะตำแหน่งๆ การศึกษาค้นคว้าตามแนวนี้ พบว่า ผู้นำส่วนมากจะปฏิบัติหน้าที่ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านใน 4 ประการ คือ การเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม การตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาการให้คำปรึกษาแนะนำ และการริเริ่มสร้างสรรค์งาน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 22-30) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีผู้นำว่าเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้ จะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 2 แบบคือ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Black and Mouton (1982, p. 166; Reddin, 1970, pp. 205-230) โดยอาจสรุปถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำได้ดังนี้ 1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน 3) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลการทำงาน การศึกษายุคพฤติกรรมศาสตร์จะมุ่งศึกษาทั้งในด้านอุปนิสัย และพฤติกรรม อันเป็นองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะความเป็นสากล ซึ่งในความเป็นจริงเป็นไปได้ยากที่ผู้นำซึ่งเป็นที่นิยมในสังคมหนึ่งจะได้รับคามนิยมในอีกสังคมหนึ่ง

#### 4.1 การศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำ เป็นการศึกษาค้นคว้าถึงแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อบรรยากาศของการทำงานของกลุ่ม ซึ่งการศึกษาแนวนี้ได้รับความสนใจอย่างมากอีกแนวหนึ่ง สำหรับการศึกษาที่เป็นประโยชน์มาก ได้แก่ การศึกษาที่มหาลัยไอโอวา ในปี ค.ศ. 1938 และ ปี ค.ศ. 1940 โดยครอบครัว ผลการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ของผู้ใหญ่ที่มีต่อกลุ่มเยาวชนด้วย ผลการศึกษา 12 เรื่อง ดังกล่าวพบว่า แบบของผู้นำมี 3 แบบนี้ คือ ศูนย์อำนาจในการตัดสินใจเอง เช่น ถ้ากลุ่มที่มีซึ่งความแตกต่างเบื้องต้นของผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ คือ ศูนย์อำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำ กลุ่มที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม การตัดสินใจจะอยู่ที่บุคคลแต่ละคน และกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย การตัดสินใจก็จะอยู่ที่ทุกคนในกลุ่ม เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำนั้น

กวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 103) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแบบของผู้นำ ตามแนวคิดสามมิติของเรตติน (3D Theory) สามารถแบ่งลักษณะความเป็นผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มสามารถแบ่งแบบความเป็นผู้นำได้เป็น 4 แบบ ซึ่งสอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์ศรีกุล (2545, หน้า 16; White and Lippit, 1960, p.101 ; House, 1971, pp. 320-338) สามารถสรุปได้ว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำนั้น สามารถจำแนกได้ดังนี้ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ ที่มีศิลปะแบบยึดระเบียบ 2) ผู้นำแบบบุกงาน มุ่งงาน มุ่งความสำเร็จ เป็นสำคัญ แบบประสานงานประโยชน์ แบบนักพัฒนา 3) ผู้นำแบบเปิดโอกาสให้ส่วนร่วม แบบสัมพันธ์ แบบประสาน แบบนักบริหาร แบบประชาธิปไตย 4) ผู้นำแบบให้ความสนับสนุน แบบนักบุญ

#### 4.2 พฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำทางสถานการณ์แตกต่างทั้งในด้านการควบคุม จัดการ การคาดการณ์ และการใช้ทักษะการเป็นผู้นำ (Fiedler, 1967) ซึ่งจะต้องผสมผสานระหว่างการสร้างแรงจูงใจในหมู่ผู้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำ เป็นความประพฤติ หรือสิ่งที่ผู้นำแสดงออกมาถึงศักยภาพของสภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวตนของผู้นำ ให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์แก่ผู้ร่วมงาน อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกของผู้นำว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จนักวิชาการให้ความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำไม่สามารถยืนยันหรือให้เหตุผลที่ยอมรับได้ว่าคุณลักษณะใดที่

ส่งผลถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คุณลักษณะใดจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จบางคนอาจไม่มีคุณลักษณะเด่นๆที่ศึกษาพบแต่สามารถประพฤติปฏิบัติตนจนเป็นที่ยอมรับในฐานะผู้นำองค์การที่เป็นเลิศได้เปรียบคุณลักษณะเสมือนมีเงินอยู่ในกระเป๋าหากไม่ได้นำออกมาใช้ยอมไม่เกิดผลประโยชน์หรือแสดงความเห็นได้ด้วยการปฏิบัติให้เกิดผลใดๆ

#### 4.3 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การ ในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน (Fiedler, 1967, p.36; Hoy and Miskel, 2001, p. 236) พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การตามศักยภาพของผู้นำที่จะแสดงออก ผู้ร่วมงานวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อม ล้วนมีความสำคัญและส่งผลให้ผู้นำที่เป็นผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การแสดงความเห็นใจ และการเข้าใจความรู้สึกความต้องการของผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลผู้นำที่กระทำเพื่อให้กลุ่มหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน

#### 4.4 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงานวิธีการสื่อสาร วิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานด้วย ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นจะศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 48-50) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะดำเนินการไป 2 แบบ คือ

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) หรือหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ การเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น ประการที่สองคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคมซึ่งช่วยให้กลุ่มดำเนินการไปอย่างราบรื่น เช่น การบริหารความขัดแย้ง ถ้าสมาชิกคนใดของกลุ่ม



ที่ทำหน้าที่นี้ ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่ง Catwright and Zander (1953, p. 549) ได้สรุปหน้าที่ของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ในขณะที่ Etzioni (1961, p. 91) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้คือ การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ และการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

## 2. การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศอย่างใกล้ชิดมุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของ White and Lippitt. (1960, pp. 527-553)

ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงานได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Leadership) และแบบเสรีนิยม (Leadership) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่มการศึกษาผู้นำที่สำคัญ ได้แก่

### 1. การศึกษา Ohio State Leadership Studies เริ่มศึกษาในปี

ค.ศ. 1945 Halpin, Winer and Stogdill ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Leader Behavior Descriptive Questionnaires-LDBQ. ผลการศึกษาสรุปได้ว่าแบบของผู้นำมีมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ถ้ามีผู้นำมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สูงก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน (Hoy and Miskel, 2001, p. 269) นอกจากนี้การศึกษาพฤติกรรมใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ ยังก่อให้เกิดแบบผู้นำหลายแบบที่แตกต่างกันออกไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ควบคู่กันไป พฤติกรรมผู้นำจึงไม่สามารถแสดงให้เห็นได้จากแบบผู้นำเพียงมิติเดียว

(Luthans, 2005, p. 449)

2. การศึกษา University of Michigan Research Studies ในปี ค.ศ. 1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดเงิน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดกล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติจิสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงานให้มีความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์ (Cherington, 1994, p. 630)

3. การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ Harvard Studies of Group Leadership ในปี ค.ศ. 1994 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรงผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับ แบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงานผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานแต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552, หน้า 51)

#### 4.5 แนวคิดพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่างๆ ล้วนเป็นผลมาจากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการชาวตะวันตกเป็นส่วนใหญ่นี้สำคัญๆ ได้แก่

1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งถึงผลผลิต เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Managerial Grid) (Blake and

Mouton, 1964, pp. 10–11) ผลการศึกษาการจัดการของ Blake and Mouton แบ่งผู้นำ ออกเป็น 5 แบบ

1.1 ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished 1, 1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยไม่สนใจทั้งคน และไม่หวังผลของงาน ทำงานประจำไปเรื่อยๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยง

1.2 ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented 9, 1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่ งานมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ชอบใช้อำนาจและสั่งการ เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีมเนื่องจากกลัวว่าผู้ร่วมงานจะรวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง

1.3 ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์ (Country Club 1, 9) เป็นผู้นำแบบ ที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมาก เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเองแต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อยมาก มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจึงมักทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลมเกลื้อนให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไปมักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น

1.4 ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the Road 5, 5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจ การบริหารงานเป็นลักษณะของการเอาตัวรอดโดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนักและในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง และเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

1.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team 9, 9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงมุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะทำการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ภายใต้ข้อมูลที่พยายามเสาะแสวงหามาอย่างละเอียดจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ

ทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่า การบริหารงานถือว่าเป็นระบบ สังคมหนึ่งซึ่งประกอบไปด้วย 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Trocess Theory) ว่า การบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติ ประกอบด้วยสถาบันซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน สำหรับในบุคลากร มิติจะประกอบด้วยตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกลักษณะของตนเองและมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Homothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ ยึดหลักสำคัญ คือ การเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้คือกฎหมาย อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

2.2 ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ เน้นมิติบุคคลยึดถือบุคลิกลักษณะและความต้องการของบุคคลเป็นหลัก พยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

2.3 ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติพยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัด หรือหย่อนเกินไปในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก และเน้นบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำที่เน้นสถาบันจะยึดถือหลักการที่ว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ ในขณะที่มีผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้แรงจูงใจและการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์การ ส่วนผู้นำที่ใช้แบบ

ผสมผสานเห็นว่า ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่เน้นทั้งสองมิติไปพร้อมๆ กันคือทั้งสถาบันและบุคคล

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin โดยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ซึ่งอาศัยผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และงานวิจัยของ Blake and Mouton ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ ได้แก่ มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ Reddin ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติ เพื่อจะทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีได้เชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ ประกอบด้วย

3.1 มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึง ความเป็นมิตรมีความไว้วางใจเชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.3 มิติมุ่งผลิตผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) แบบนักบริหาร (Executive) และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ทนทำ (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) ปรากฏในภาพ 4.2 ดังต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552, หน้า 80-85)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ต่างๆ กัน เช่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 72) กล่าวถึง การศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ

### 1. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure)

เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคมีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) ตัวอย่างการให้ความชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาหาเวลารับฟังเรื่องราวและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนและให้คำปรึกษาในเรื่องสำคัญ ก่อนจะดำเนินการต่อไป ตลอดจนการยอมรับคำแนะนำและทดสอบความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

### 2. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure)

เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การย้ำถึงความสำคัญของเวลาของการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ การรักษามาตรฐานการทำงาน และขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่มีมาตรฐาน ตลอดจนวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา การพิจารณาถึงกิจกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ และตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีทัศนะอย่างไร

ศิริพงษ์ เศาภายน (2547, หน้า 131) กล่าวถึง การศึกษาของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) ว่าได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ผู้นำที่เน้นผลงาน (Production-Centered Leader) จะเน้นการทำงานและวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดมาตรฐานของงานอย่างเข้มงวด จัดการทำงานอย่างรอบคอบอธิบายวิธีการทำงานเพื่อให้ทำตาม และติดตามนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Leader) เน้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำแบบนี้

จะสนับสนุนความสัมพันธ์กับพนักงาน การตัดสินใจใช้กลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคล กระตุ้นให้  
ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายไว้สูงและพยายามเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและคำนึงผู้อื่นอยู่  
เสมอ

Likert (1961, p. 223, อ้างถึงใน อรวรรณ วุฒิเวช, 2547, หน้า 23-  
24) กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (System 4 Management) เพื่อ  
เป็นการจำแนกลักษณะผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์กรต่างๆ  
ดังนี้

#### ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ (Extortive Authoritative)

ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยเห็นจากข้อเท็จจริงที่ว่า  
ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว  
และสั่งการลงมาตามสายงานการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้  
ตัดสินใจไป และผู้นำกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมี  
ความจำเป็น และใช้วิธีการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย  
ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สำเร็จตามเป้าหมายผู้นำมีความไว้วางใจ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้ใต้บังคับบัญชา

#### ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ

(Benevolent Authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ  
วิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้มีความคล่องตัวบางอย่าง  
ในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา  
การตัดสินใจดังกล่าว จะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่าง  
จะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้  
บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำด้วย

#### ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative)

เป็นระบบที่ผู้นำ มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนด  
เป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่าการ  
ตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถ  
ตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้  
ชัดเจน มีความไว้วางใจเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทน  
ถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางาน

กับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นระบบการบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม ผู้นำให้ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (Downward Communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกหรือการประพฤติปฏิบัติที่ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ร่วมงาน ดังนี้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จคอยให้ความช่วยเหลือการเอาใจใส่และเป็นที่พึ่งเวลาผู้อื่นมีปัญหาการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคเป็นผู้ที่สังคมยอมรับการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการปรับปรุง และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของการทำงานของผู้ร่วมงานการให้กำลังใจ และคำชมเชยกับผู้ร่วมงานที่ทำงานประสบความสำเร็จพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การทำงานที่รอบคอบเป็นระบบการมอบหมายงาน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ชัดเจนการสร้าง ความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแผนขององค์กรการให้คำแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานการปรับปรุง วิธีการทำงานการติดตามนิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงานร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตร การสื่อสารที่ดีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าคิด กล้าแสดงออกการยอมรับฟังความคิดเห็นและให้ความสำคัญต่อผู้อื่น ความสามารถในการติดต่อและประสานงานที่ดี การเป็นที่รู้จักและน่าเชื่อถือในสังคม



## 5. ยุคการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำทางสถานการณ์แตกต่างทั้งในด้านการควบคุมจัดการ การคาดการณ์ และการใช้ทักษะการเป็นผู้นำ (Fiedler, 1967) ซึ่งจะต้องผสมผสานระหว่างการสร้างแรงจูงใจในหมู่ผู้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องนำปัจจัยต่างๆ เช่นภาวะแวดล้อมอันได้แก่ สถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งภาวะที่ผู้ปฏิบัติดำรงอยู่ เช่น ความเครียด หรือความกดดัน ฉะนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในอีกสถานการณ์ เพราะมีตัวแปรเกี่ยวกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติเข้ามามีความเกี่ยวข้องด้วยอันได้แก่ ความต้องการ ค่านิยม การรับรู้ และการตัดสินใจในคุณค่าต่างๆ ของผู้ปฏิบัติของผู้ตาม (House & Howell, 1992)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะให้ความสำคัญกับทฤษฎีการรับรู้ ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติ เนื่องจากสภาพสังคมในทุกสังคมได้มีการพัฒนาการด้านต่างๆ อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะด้านการศึกษาและข้อมูลข่าวสารที่มีการศึกษา และถ่ายทอดอย่างรวดเร็ว ประชากร ทุกหน่วย ในทุกสังคมมีความกระตือรือร้นที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ของสังคม ประชาชนเริ่มตระหนักถึงการมีสิทธิมีเสียง แม้แต่ในองค์กรเอกชนขบวนการแรงงานก็เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้งานวิจัย ส่วนใหญ่ในช่วงนี้จะให้ความสำคัญกับประเด็นความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติรวมไปถึงทักษะการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้า การควบคุมอารมณ์ การตอบสนองต่อภารกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการคาดการณ์ คือความเป็นเฉพาะเวลา เฉพาะสถานที่ของสถานการณ์ต่างๆ มีหลากหลายเกินกว่าที่จะกำหนดเป็นมาตรฐานสากล โดยพื้นฐานความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ แต่ข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่และสถานการณ์ทำให้ไม่อาจกำหนดเป็นสูตรสำเร็จอันเป็นผลให้ภาวะผู้นำมีความหลากหลายค่อนข้างมาก (Pretgh & Jacobowitz, 1997) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคที่ 3 นี้ จึงเกิดความคิดที่เชื่อว่า มนุษย์มีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และเชื่อว่าสังคมจะเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงบุคคลเดียวแต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมในสถานการณ์แตกต่างกันไปการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation Approach) มีสมมุติฐานว่าพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และโอกาสเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำย่อมเปลี่ยนไปด้วย ทั้งนี้ เพราะมีตัวแปรต่างๆ อีกมากมาย เข้ามามีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำนั่นเอง ซึ่งในบรรดา

ตัวแปรทั้งหลายที่มีอิทธิพลผลักดันให้เกิดผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ได้นั้น จากการศึกษาวิจัย พบว่ามีพลังอำนาจที่สำคัญเพียง 2 ประเภท เท่านั้น คือ พลังอำนาจภายในหรือองค์ประกอบจูงใจในบุคคล เช่น แรงขับ ความปรารถนาในตำแหน่ง และพลังอำนาจภายนอกและองค์ประกอบทางสังคม เช่น วิกฤติการณ์ ความต้องการของกลุ่มหรือความจำเป็นของหน่วยงานและอื่นๆ โดยที่พลังอำนาจทั้ง 2 ประเภทจะมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำพอๆ กันซึ่งคัทตี้ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 39) ได้กล่าวถึงทฤษฎีประสิทธิผลความเป็นผู้นำของ Fiedler ไว้ว่าหลักการว่า ประสิทธิผลความเป็นผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติและแรงจูงใจ องค์ประกอบที่สอง คือ สถานการณ์ที่เผชิญต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ หมายถึง ระดับของสภาพการณ์ ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทอย่างไรจึงทำให้เกิดผลสำเร็จของงานพอสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Study) จะให้ความสำคัญทฤษฎีการรับรู้ ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติ เนื่องจากสภาพสังคมในทุกสังคม ได้มีพัฒนาการด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการศึกษาและถ่ายทอดอย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้นที่ส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ข้อจำกัดของการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ความเป็นเฉพาะเวลา เฉพาะสถานที่ของสถานการณ์ต่างๆ มีหลากหลายเกินกว่าที่จะกำหนดเป็นมาตรฐานสากลโดยพื้นฐานเชื่อว่าผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ แต่ข้อจำกัดของแต่ละคนพื้นที่และสถานการณ์ทำให้ไม่อาจกำหนดเป็นสูตรสำเร็จ อันเป็นผลให้ภาวะผู้นำมีหลากหลายค่อนข้างมาก

### 5.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

การศึกษาผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ที่พิจารณาถึงมิติของประสิทธิภาพของผู้นำได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างกว้างขวางว่าผู้นำแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้าง สถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอันเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบด้านต่างๆ ได้ถูกนำมาพิจารณาศึกษามากขึ้นโดยมีความคิดว่าการที่ผู้นำเลือกที่จะกระทำหรือปฏิบัติที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากกว่าจะเลือกมีคุณลักษณะหรือมีพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งเฉพาะอย่างเท่านั้นเพราะประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรหลายตัว

เช่น บรรยากาศในองค์การประสบการณ์หรือค่านิยมของผู้นำ ระยะเวลา เป็นต้น ดังนั้นในสถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกันประสิทธิผลของภาวะผู้นำ จึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น และสภาพแรงจูงใจของผู้ตามภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้นำจะสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

#### 5.2 ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติงานของผู้นำที่ปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัย องค์ประกอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น บรรยากาศในการทำงานระยะเวลาที่ต้องดำเนินงานและอื่นๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงานภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารมีพื้นฐานมาจากแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 67-70) ได้กล่าวถึง สภาพการณ์ในการนำของผู้บริหารว่า หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้แบ่งระดับอำนาจการควบคุมที่ผู้บริหารมีสภาพการณ์นั้นๆ ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำหน่วยงานสามารถกำหนดภารกิจหน้าที่ ผลการทำงานและการตัดสินใจของกลุ่มมากขึ้นน้อยเพียงใดนอกจากนั้นยังหมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้อย่างมั่นใจว่า สิ่งที่เขาต้องการให้เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด สิ่งที่เป็นตัวกำหนดระดับอำนาจการควบคุมสภาพการณ์ในการนำของผู้บริหาร คือ องค์ประกอบ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในหน่วยงาน หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่สมาชิกในหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร ผู้บริหารหรือผู้นำจะได้รับจากกลุ่มมากขึ้นน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ หรือความคาดหวังของผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ของผู้นำ และกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจได้อย่างดี ผู้นำนั้นย่อมที่จะมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ร่วมงาน 2) โครงสร้างของงานในหน่วยงานหรือความชัดเจนของงานในหน่วยงาน หมายถึง งานนั้นมีเป้าหมาย กระบวนการและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและแน่นอนมากขึ้นน้อยเพียงใด ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบ

ก็จะเป็นงานง่ายต่อการที่ผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ 3) อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้บริหารในการให้รางวัลและ การลงโทษแก่สมาชิกในหน่วยงาน เป็นหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นั้นก็ย่อมจะมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากขึ้นองค์ประกอบทั้งสามประการนี้สามารถผสมผสานกันได้หลายรูปแบบซึ่งทำให้ผู้นำมีอำนาจในการควบคุมสภาพการณ์มากขึ้นน้อยต่างๆ กันไป

สมคิด บางโม (2547, หน้า 240-241) กล่าวไว้ว่า ในการแบ่งประเภทของสถานการณ์ของกลุ่มงาน Fiedler (1967, pp. 115-112) แบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์ใหญ่ๆ เป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นำซึ่งเขาเรียกว่า 3 มิติของผู้นำ (Three Dimensions of Leader) ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม (Leader-Member Relation) ผู้นำที่มีบุคลิกเป็นที่ดึงดูดใจของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับและทำให้กลุ่มสดใส ไม่ตึงเครียด ซึ่งง่ายต่อการใช้อิทธิพลของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตามความเป็นจริงแล้ว ถ้าผู้นำมีความมั่นใจ มีความเชื่อตรง และยุติธรรมแก่สมาชิกแล้ว ไม่จำเป็นเลยที่ผู้นำนั้นจะได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเป็นผู้นำโดยการเลือกตั้งจากกลุ่มของตนเอง ในมิตินี้เราสามารถวัดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มกับผู้นำได้ด้วยวิธีสังคมนมิติ (Sociometric Index) หรือมาตรวัดบรรยากาศของกลุ่มของ Fiedler เพื่อจะเป็นการชี้ความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) งานโดยทั่วไปเป็นคำสั่งจากเบื้องบนซึ่งเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ที่อยู่ระดับเหนือกว่าขององค์กร สมาชิกของกลุ่มซึ่งปฏิเสธและไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งจะต้องพบกับวินัยจากผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าตน ตัวอย่าง เช่น ทหารที่ละเลยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาการประจำกรมทางทหารนั้นก็ได้อย่างไรก็ตาม การยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งเพราะว่างานนั้นมีระเบียบแบบแผนแน่นอนตายตัวง่ายต่อการปฏิบัติเรียกว่างานนั้นมีโครงสร้าง เช่น งานระบบทหาร ส่วนงานที่ไม่มีโครงสร้าง ได้แก่ งานที่เป็นการผลิตสิ่งใหม่ๆ ออกมา เช่น การเขียนบทละคร เป็นต้น งานที่ถือว่าเป็นงานที่มีโครงสร้างมีนิยาม 4 ประการ กล่าวคือ ง่ายต่อการตัดสินใจ (Decision Verifiability) คือเป็นงานที่รู้ว่าถูกต้องหรือไม่เป็นงานที่ตกลงได้ง่ายและเป็นงานที่สาธิตได้ จุดมุ่งหมายชัดเจน (Goal Clarity) งานนั้นตั้งอยู่บน

พื้นฐานความเข้าใจของกลุ่มแนวทางไปยังจุดมุ่งหมายนั้นไม่สลับซับซ้อน แนวทางไปยังจุดมุ่งหมายนั้นมีวิธีการไม่มากนักสำหรับการปฏิบัติงานนั้นเป็นงานหรือปัญหาเฉพาะอย่าง (Solution Specificity) คือ เป็นงานที่มีที่สิ้นสุดในตัวมันเอง และรู้ว่างานนั้นถูกต้องหรือไม่

3. อำนาจของตำแหน่ง (Position Power) มิติที่สามคืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งของการเป็นผู้นำ ได้แก่ อำนาจในการให้คุณโทษแก่สมาชิกในกลุ่มมากนักน้อยเพียงใด เช่น ระบบข้าราชการจะกำหนดลัทธิ หน้าที และอำนาจตามตัวบทกฎหมาย เป็นต้นผู้นำจะมีอำนาจหรือไม่เพียงใดพิจารณาจากการที่ผู้นำมีผลต่อการสนับสนุนหรือลดทอนความก้าวหน้าของสมาชิกในกลุ่มได้ ผู้นำมีเกียรติและสถานภาพเฉพาะอย่างในชีวิตที่มีผลต่อความก้าวหน้าของสมาชิกในกลุ่มได้

Vroom & Yetton (1973, p. 155) เห็นว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำออกมาอย่างไรนั้น จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ 5 ประการ คือผู้นำตัดสินใจใช้ข้อมูลของตนเอง ผู้นำได้รับข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ นำอาจจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาหรือไม่บอกก็ได้ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นรายบุคคล โดยผู้นำขอคำแนะนำ แล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในปัญหา ใช้การอภิปรายโดยให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจร่วมกัน

Fiedler (1974, pp. 74-81) ศึกษาวิเคราะห์ผู้นำตามสถานการณ์ โดยใช้แบบวัดลักษณะผู้นำที่เรียกว่า "LPC" เพื่อให้ทราบแนวโน้มของรูปแบบของผู้นำกับสถานการณ์จะก่อให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพองค์ประกอบของสถานการณ์ที่นำมาพิจารณาได้แก่ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และอำนาจหน้าที่ของผู้นำ โดยพิจารณาแยกองค์ประกอบแต่ละด้านเป็น 2 ประเภททุกด้านจะก่อให้เกิดสถานการณ์ 8 แบบที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ โดยองค์ประกอบของสถานการณ์ต่างๆ จะช่วยให้ผู้นำมาพิจารณาเพื่อปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานร่วมกัน ดังนั้น งานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และความพอใจของผู้ตามในสถานการณ์นั้นๆ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มุ่งงานจะทำงานได้ดีไม่ว่าจะพอใจในสถานการณ์นั้นหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง

House (1974, pp. 84–97) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้นำโดยพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เรียกว่าทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย (House's Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานและบุคคล หน้าที่สำคัญของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย และช่วยขจัดอุปสรรคต่างๆ ให้ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีคือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สำหรับพฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) สถานการณ์ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจโดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายมีความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจนจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและตึงเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน (Hoy and Miskel, 2001, pp. 270–273)

Hersey and Blanchard (2001, pp. 72–74) นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยแบ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการแนะนำ (Selling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบการมอบอำนาจ (Delegating) ความสามารถและความตั้งใจในการทำงานวุฒิภาวะจึงมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาจากการศึกษา ได้สรุปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบการแนะนำซึ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ซึ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่างานเหมาะกับผู้ตามที่มี

ความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และผู้นำแบบการมอบอำนาจ ซึ่งไม่เห็นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ที่ตามที่มี ความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

Hoy & Miskel (2001, pp. 274-278) ได้สรุปผลของทฤษฎี

จากการศึกษาของ Fiedler ที่มีหลักฐานชี้ชัดว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแสดงอิทธิพลของผู้นำเหนือสมาชิกกลุ่ม ตามด้วยโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ดังนั้น ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่การควบคุมของผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับแบบผู้นำมุ่งคน ซึ่งแบบผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้แบบใดก็มีประสิทธิผลได้ ถ้าหากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียวหรือไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับสถานการณ์ นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

จากที่นำเสนอมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง บทบาทของผู้บริหารที่จะต้องปรับเปลี่ยน และแสดงออกอย่างเหมาะสม ในแต่ละสถานการณ์หรือมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารในมิติด้านสังคม ประกอบด้วย ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ร่วมงานการปฏิบัติงานร่วมกันแบบเป็นทีมการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีการตัดสินใจและแก้ปัญหาร่วมกันความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นซึ่งกันและกันการสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานในการที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้บริหารในมิติด้านโครงสร้างของงาน ประกอบด้วยบทบาทในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามภารกิจ และหน้าที่ของตนการกำหนดมาตรฐานการทำงานตารางการทำงาน รายละเอียดของงานวิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อนการกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนการควบคุมและติดตามงานอย่างใกล้ชิด เพื่อการให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การผู้บริหารในมิติด้านอำนาจของตำแหน่ง ประกอบด้วย การใช้อำนาจในการสั่งการและบงการให้ผู้อื่นทำตามการตัดสินใจ และใช้ข้อมูลของตนเองการสื่อสารการให้คุณและโทษแก่ผู้ร่วมงานในความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

## 6. ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย

ปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำอาจไม่เคยเผชิญมาก่อน เช่น การลดจำนวนบุคลากรโดยการให้ออกจากงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร การนำระบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาช่วยในการตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรทั้งระบบซึ่งในการตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น โดยผู้นำมีความเห็นแตกต่างกันสามารถเปรียบเทียบได้ภาวะผู้นำรุ่นใหม่ได้มีการชี้ให้เห็นว่าผู้นำกับผู้บริหารมีลักษณะแตกต่างกัน Certo (1998, p. 367) ดังตาราง 3

จิตวิญญาณของผู้นำยุคใหม่ (Soul)	จิตวิญญาณของผู้นำยุคเก่า (Mind)
1. มีวิสัยทัศน์ (Visionary)	1. มีความเป็นเหตุเป็นผล (Rational)
2. มีความรักให้ลูกน้อง (Passionate)	2. เป็นที่ปรึกษา (Consulting)
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)	3. ยืนหยัดในความคิด (Persistent)
4. มีความยืดหยุ่น (Flexible)	4. เป็นนักแก้ปัญหา (Problem-solving)
5. มีความสามารถในการจูงใจ (Inspiring)	5. มีจิตใจแข็งแกร่ง (Tough-minded)
6. มีการใช้นวัตกรรม (innovative)	6. เป็นนักวิเคราะห์ (Analytical)
7. มีความกล้า (Courageous)	7. ยึดถือรูปแบบ (Structured)
8. มีจินตนาการสูง (Imaginative)	8. สุขุมรอบคอบ (Deliberate)
9. ชื่นชมการทดลอง (Experimental)	9. ชอบอำนาจนิยม (Authoritative)
10. มีความเป็นอิสระ (Independent)	10. ชอบเสถียรภาพ (Stabilizing)

ที่มา : Certo (1998, p. 367)

รูปแบบภาวะผู้นำมีการพัฒนาขึ้น เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ภาวะผู้นำร่วมสมัยหรือภาวะผู้นำสมัยใหม่นั้น ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำสมัยใหม่อ่างมากมาย อาทิเช่น



1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน (Coaching Leadership)
4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership)
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)
6. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
7. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)
8. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)
9. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership)
10. ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership)

### ภาวะผู้นำทีม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทีม โดยรวมแล้วก็มีลักษณะพื้นฐานที่คล้ายคลึงกับลักษณะภาวะผู้นำอื่นๆ แต่เมื่อศึกษารายละเอียดจึงพบว่ามีความแตกต่างในลักษณะที่เป็นบทบาทของผู้นำ คือ ถ้าเป็นภาวะผู้นำในองค์กรต่างๆ จะมีความชัดเจนในสายงานการบังคับบัญชาหรือการมอบอำนาจ การใช้อำนาจ การใช้อิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจนแต่ในลักษณะของความเป็นผู้นำทีมหรือภาวะผู้นำทีม สมาชิกของกลุ่มหรือของทีมงานสามารถที่จะแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำได้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือองค์ประกอบอื่นๆ ที่เป็นตัวแปรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารองค์การ ดังนั้นกระแสของความต้องการที่จะสร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งจึงได้รับการตอบสนองเป็นอย่างมาก ปัญหาที่ตามมาคือ เมื่อมีทีมงานที่ดีแล้วเราจะหาผู้นำทีมงานที่มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งได้อย่างไรเพราะผู้นำทีมคือ ผู้มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน แนะนำ และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีรูปแบบของทีมการทำงานเป็นทีมจะต้องเกิดขึ้นในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับผู้จัดการระดับสูง (บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 36) การเป็นผู้นำทีมเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความนิยมในองค์กรต่างๆ โดยการปรับโครงสร้างและแนวทางการทำงานเป็นทีมอย่างกว้างขวาง จากผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าเกือบครึ่งหนึ่งของกำลังแรงงานในสหรัฐอเมริกา และสาเหตุที่การที่ทำให้ทีมประสบกับความล้มเหลวเพราะผู้นำทีมอ่อนแอขาดภาวะผู้นำทีม

(กนกอร สมปราชญ์, 2546, หน้า 342) ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ทีมงาน (Team) และผลลัพธ์ (Outcome) เป็นปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ Victor Shuttleworth (2006, p. 106) นอกจากนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 19) แนวคิดของภาวะผู้นำทีม ได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaborative culture) ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่างๆ ประการสุดท้าย ผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ (Synergy)

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำทีม

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 67) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำทีมว่า ภาวะผู้นำทีม หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมสามารถที่จะเป็นผู้นำและสามารถใช้อิทธิพลเพื่อหลอมรวมให้องค์ประกอบต่างๆ ของทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความราบรื่น จนสามารถสร้างพลังขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนเดินไปพร้อมๆ กัน โดยมีเป้าหมายสูงสุดตามที่กำหนดเอาไว้ร่วมกันคือความสำเร็จขององค์การ

Katzenbach and Smith (1993) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจในทุกวงการ และมีนักวิชาการได้กล่าวถึงในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน คือ ผู้นำทีมต้องมีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมาย และตัวสมาชิกของทีมงานเป็นพื้นฐานก่อน พฤติกรรมเฉพาะของผู้นำทีมมี 6 ประการ คือ รักษาวัตถุประสงค์เป้าหมายและแนวปฏิบัติร่วมกัน สร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน สร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอก สร้างโอกาสให้ผู้อื่นและร่วมทำงานกับทีมงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 150) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทีม เป็นภาวะผู้นำที่มีภารกิจร่วมกันในการทำงานกับสมาชิก มีการกระจายอำนาจให้กับทีมงาน พัฒนาและกระตุ้นให้ทีมงานสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นมา

ภาวะผู้นำทีม เป็นภาวะผู้นำที่มีภารกิจร่วมกันในการทำงานกับสมาชิก มีการกระจายอำนาจให้กับทีมงาน พัฒนาและกระตุ้นให้ทีมงานสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นมา และการใช้ภาวะผู้นำทีม จะไม่มีการสั่งการโดยผู้นำเพียงคนเดียว สมาชิกในทีมจะรับฟังเรื่องราวต่างๆ อย่างระมัดระวัง ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

Peters and Waterman (อ้างถึงในบุตรี จารุโรจน์, 2549, หน้า 2) นอกจากนี้ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) ผู้นำจะเน้นการสร้างทีมงานมีบทบาททั้งเป็นผู้นำและผู้ตามในทีมงาน มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Shared Leadership) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (Self Leadership) ซึ่งถือเป็นความสำเร็จสูงสุดของภาวะผู้นำทีมหรือภาวะผู้นำที่หยุดยอก (Supper Leadership) (Dubrin, 1998, หน้า 219)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากผลงานนักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำทีมควรมีลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวปฏิบัติร่วมกัน 2) สร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน 3) พัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงาน 4) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอก 5) สร้างโอกาสและมอบอำนาจให้ทีมงาน 6) ร่วมทำงานจริงกับทีมงาน 7) แสวงหาพรสวรรค์ และสร้างความหลากหลายให้กับทีมงาน และ 8) สร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ (บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 39)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทีม หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อหลอมรวมให้องค์ประกอบต่างๆ ของทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความราบรื่น จนสามารถสร้างพลังขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนเดินไปพร้อมกัน โดยมีเป้าหมายสูงสุดตามที่ร่วมกันกำหนดไว้ คือ ความสำเร็จขององค์กร

## 2. รูปแบบและทฤษฎีภาวะผู้นำทีม

สตอท์ท และ วอล์คเกอร์ (Stott and Walker.1999, อ้างถึงในบุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 47) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำทีมโดยพิจารณาระดับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสมาชิกทีม และโอกาสที่ยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการของทีม ซึ่งได้รูปแบบของผู้นำทีม 5 รูปแบบ ดังนี้ ผู้นำทีมแบบเผด็จการ (Solo Team Leaders) ผู้นำทีมแบบเจ้าระเบียบ (Rules and Regulation Team Leaders) ผู้นำทีมแบบใช้พระคุณ (Sweet Talking Team Leaders) ผู้นำทีมแบบการมีส่วนร่วม (Sharing Team Leaders) และผู้นำทีมแบบเสรีนิยม (Opt-Out Team Leaders) ซึ่งสามารถสรุปดังภาพประกอบ 2

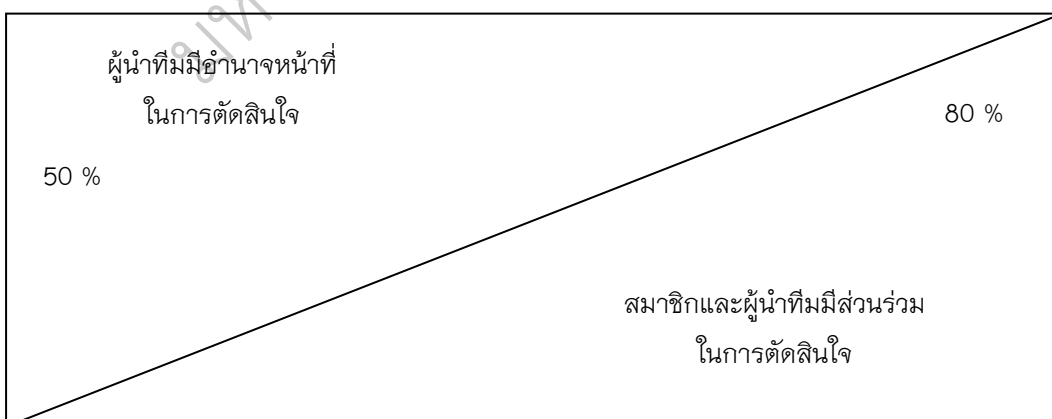
การตัดสินใจทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้นำ				การมีส่วนร่วม ร่วมตัดสินใจ
แบบเผด็จการ	แบบเจ้าระเบียบ	แบบใช้พระคุณ	แบบมีส่วนร่วม	
แบบเผด็จการ	แบบเจ้าระเบียบ	แบบใช้พระคุณ	แบบมีส่วนร่วม	แบบเสรีนิยม

ภาพประกอบ 2 แบบของผู้นำทีมโดยพิจารณาระดับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสมาชิกทีม และโอกาสที่ยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการของทีมของ สตอท์ท และวอล์คเกอร์ (Stott and Walker. 1999, อ้างถึงใน บุญมี กอบบุญ, 2553 หน้า 47)

ฟรานรีส และไวเซ็นท์ โนแลน (Fran Rees and Vicent Nolan. 2001) ได้แบ่งรูปแบบผู้นำทีมออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำทีมแบบเผด็จการ (Autocratic Team Leaders) หรือผู้นำทีมแบบควบคุม (Controlling Team Leaders) และผู้นำทีมแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative Team Leaders) ความแตกต่างของรูปแบบผู้นำทีมทั้ง 2 รูป มีเส้นแบ่งอยู่ที่การให้สมาชิกของทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ คือ ถ้าผู้นำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยก็จะเป็นผู้นำทีมแบบเผด็จการ หรือผู้นำทีมแบบควบคุม แต่ถ้าสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ก็จะใช้ลักษณะของผู้นำทีมแบบอำนวยความสะดวก ซึ่งสามารถแสดงดังภาพประกอบ 3

ผู้นำทีมแบบควบคุม  
(Controlling Team Leaders)

ผู้นำทีมแบบอำนวยความสะดวก  
(Facilitative Team Leaders) Leaders



ภาพประกอบ 3 รูปแบบผู้นำทีมแบ่งออกเป็น 2 แบบ ของฟราน รีส และ ไวเซ็นท์ โนแลน (Fran Rees and Vicent Nolan. 2001)

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มาจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น ผู้นำที่แต่ละแบบจะมีคุณลักษณะ พฤติกรรม และแนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม รูปแบบผู้นำที่แต่ละรูปแบบล้วนมีส่วนที่ดี และส่วนที่บกพร่อง ไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ โดยปกติผู้นำที่จะต้องเผชิญกับความกดดัน 4 ด้าน คือ ความกดดันจากนโยบายของผู้มีอำนาจที่เหนือกว่า ความกดดันจากสมาชิกที่ ความกดดันจากผู้นำส่วนที่เกี่ยวข้องกัน และความกดดันจากวัฒนธรรมของทีม ดังนั้น จึงเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะต้องรู้จักปรับตัวเองให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายของการนำทีมสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทีมให้ได้

## 2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม

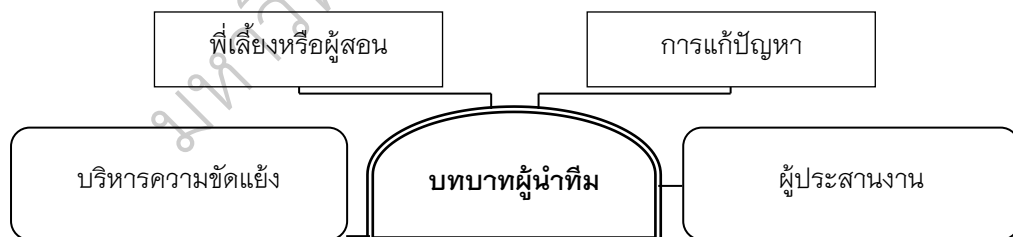
บทบาท (Role) เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลในทุกตำแหน่งทุกสถานภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทและสิ่งที่เกี่ยวข้อง บทบาทถือเป็นข้อกำหนดหรือเงื่อนไขสำคัญของสังคมที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ตนเองคาดหวัง ส่วนคำว่า หน้าที่ (Function) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้ควบคู่กับบทบาท เพราะเมื่อบุคคลถูกสังคมกำหนดเงื่อนไขด้าน พฤติกรรมให้มีความรับผิดชอบต่อภารกิจใดซึ่งเรียกว่า บทบาท สังคมต้องกำหนดสิ่งที่ต้องให้บุคคลนั้นปฏิบัติ ซึ่งเรียกว่า หน้าที่ ดังนั้น ทั้งสองคำนี้จึงมักจะใช้ควบคู่กัน ผู้นำในทุกตำแหน่งหรือผู้นำทีมก็ถูกสังคมกำหนดเงื่อนไขพฤติกรรมที่ต้องแสดงออก และกำหนดหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารที่มียามย่อมถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำทีม คือผู้ที่ทำหน้าที่ประสานให้รูปแบบของทีมสามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกของทีมงาน ซึ่งนักวิชาการต่างก็ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายบทบาทผู้นำไปในทิศทางที่คล้ายกัน

อาคม วัตโรสง (2547, หน้า 71) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่ผู้ครองตำแหน่งควรประพฤติปฏิบัติ โดยทั่วไปบทบาทจะมาพร้อมกับหน้าที่และตำแหน่ง

กนกอร สมปราชญ์ (2546); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 153); ดูบริน (Dubrin, 1998 : 225) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำที่มียามสรุปได้ดังนี้ กำหนด

วิสัยทัศน์ รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวปฏิบัติของทีมงาน สร้างความผูกพัน และความมั่นใจแก่ทีมงาน เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับสมาชิก เสริมสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก สร้างโอกาสให้ผู้อื่น ร่วมทำงานกับทีมงานในการวางแผน การจัดการ การชักนำ การควบคุม สร้างแรงจูงใจและความน่าเชื่อถือ สร้างผลงานของทีมในระดับสูง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม เพิ่มศักยภาพของทีมงาน สร้างเอกลักษณ์ให้ทีมงานอย่างมีคุณค่า ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ยกย่องคุณภาพของงานให้สูงขึ้นเรื่อยๆ มอบหมายและมอบอำนาจให้กับสมาชิก และสนับสนุนให้สมาชิกของทีมขจัดงานที่ไม่สำคัญออกไป กำหนดภารกิจ กำหนดบรรทัดฐาน เน้นความภาคภูมิใจในความเป็นเลิศ จัดให้มีการรวมตัวกัน เป็นตัวแบบของทีม ตัดสินใจด้วยมติเอกฉันท์ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการสื่อสาร กำหนดมาตรฐาน มองเห็นคุณค่าของทีมงาน พัฒนาทีมงาน ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน สนับสนุนให้ใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม ส่งเสริมให้ทีมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน สะท้อนผลการทำงาน และเน้นการบริหารกลุ่มย่อย ผู้นำและทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องไม่ยึดมั่นถือมั่นในตนเอง เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ฝึกสอนงาน เป็นต้นแบบของทีมงาน และเป็นผู้เจรจาต่อรอง

روبินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter. 2003) กล่าวว่า ผู้นำทีมควรมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ บทบาทผู้ติดต่อประสานงาน บทบาทในการแก้ปัญหา บทบาทของการบริหารความขัดแย้ง และบทบาทของพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงาน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงบทบาทผู้นำทีม 4 ประการ ของروبินส์ และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter. 2003)

วิดเตอร์ (Victor. 2006 : 107) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นของภาวะผู้นำทีม (The Essential Skills of Team Leadership) 5 ประการ คือ ทักษะภาวะผู้นำ (Personal Leadership Style) ทักษะการประชุม (Managing Meeting) ทักษะการสอนงาน

(Personal Teaching Credibility) ทักษะการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Focus) และ ทักษะการสนับสนุนส่งเสริมและกำกับติดตาม (Monitoring and Support)

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 51-52) สรุปแนวคิดของนักการศึกษา เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมงานสามารถสรุปได้เป็น 3 ด้าน คือ บทบาทหน้าที่ที่มีต่อตนเอง บทบาทหน้าที่ที่มีต่อสมาชิก และบทบาทหน้าที่ที่มีต่อทีมซึ่งรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 สรุปบทบาทผู้นำทีมใน 3 ด้าน

บทบาทผู้นำ ทีมงาน	หน้าที่ผู้นำทีมงาน
บทบาทที่มีต่อ ตนเอง	มีภาวะผู้นำ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็น ต่อการเป็นผู้นำทีม เป็นตัวแบบของทีม
บทบาทที่มีต่อ สมาชิก	เป็นผู้สอนการแก้ปัญหาบริหารความขัดแย้งผู้ประสานงาน การสร้างความ ตระหนักให้กับสมาชิกให้มีจิตสำนึกและเห็นความสำคัญของรูปแบบทีม สร้างความผูกพันและความมั่นใจแก่ทีมงาน เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ให้กับสมาชิก พัฒนาทีมงาน การสอนงาน การส่งเสริมและกำกับติดตาม
บทบาทที่มีต่อ ทีม	จัดองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนว ปฏิบัติของทีมงาน กำหนดภารกิจ กำหนดบรรทัดฐาน

ที่มา : บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 51-52)

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม

ปัจจัยที่สำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำทีม ที่จะส่งผลให้ผู้นำทีมประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่เป็นผู้นำนั้น มีองค์ประกอบหลักที่นักการศึกษาให้ความสำคัญ เช่น ด้านตัวผู้นำ ด้านสมาชิกทีมด้านงานที่รับผิดชอบและด้านบรรยากาศของทีมงานด้าน ทีมงาน ซึ่งนักการศึกษาที่ผู้วิจัยศึกษา

1. สตอท์ และวอล์เกอร์ (Stott and Walker. 1955, อ้างถึงใน บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 82) ได้นำเสนอหลักสี่มิติ (Four Dimensions) ในการพัฒนา ทีมงานประกอบด้วย มิติบุคคล (Individual) หมายถึง การพัฒนาทีมในระดับบุคคล มิติงาน (Task) หมายถึง รายละเอียดของงาน มิติทีมงาน (Teamwork) หมายถึง ลักษณะของทีม

และทักษะในการทำงานเป็นทีม และมิติองค์การ (Organization) หมายถึง การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับลักษณะของการทำงานเป็นทีม

2. เรดดิน (Reddin. 1970, อ้างถึงใน บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 82) ได้พัฒนาจากทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ (Two Dimensional Grid) ของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติดิน (High Concern for People) งาน (High Concern for Production) และมิติด้านประสิทธิผลของงาน (Effectiveness Dimension)

3. เฮาส์ (House. 1971 p.324, อ้างถึงใน บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 82-83) ได้พบองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ รูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) และตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables) 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะของงาน และสิ่งแวดล้อม (Characteristics of Task and Environment) และลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Characteristics of Subordinate)

4. ลาร์สัน และลาฟาสโต (Larson and Lafasto. 1989, อ้างถึงใน บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 82) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่ควรมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้ เป้าหมาย (Goal) โครงสร้าง (Structure) ความสามารถของสมาชิก (Competent) ความผูกพัน (Commitment) มีบรรยากาศ (Climate) มาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) การสนับสนุน และการยอมรับจากภายนอก (Support and Recognition) มีหลักการ (Principled Leadership)

5. แคทเซ็นเบค และสมิท (Katzenbach and Smith. 1994, pp. 45-60) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพื้นฐานของทีม ดังนี้ มีขนาดจำนวนสมาชิกไม่มาก (Small Number) มีทักษะที่เสริมต่อกัน (Complementary Skill) มีความผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน (Committed to a Common Purpose and Performance Goals) มีแนวปฏิบัติเดียวกัน (Committed to a Common Approach) และมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน (Mutual Accountability)

6. ดาฟท์ (Daft. 1999, pp. 274-276) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักในการทำงานเป็นทีม ดังนี้ ด้านสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ เจตคติที่ดีต่องาน (The Will to Work) ทักษะใน



การทำงาน (The Skill to Work) ความร่วมมือ (Cooperation) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ด้านผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision Development) เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส (Invite Dissent) มีความรอบคอบ (Cool to be Acting) มองผู้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า (Trust Our Subordinate) การให้โอกาสคน (Opportunity) ประกันความเสี่ยง (Risk Encouragement) เป็นผู้ชำนาญการ (Expert)

7. หลุยซีเออร์ และแอคชู (Lussier and Achua. 2001) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทีม ดังนี้ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การประสานสัมพันธ์ การนำทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำทีมโดยใช้การจัดการตนเอง และการบริหารความขัดแย้ง

8. เอเดร์ (Adair.2003, pp. 96-97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทีมที่ประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ งานที่ปฏิบัติ (Achieving the Task) ทีมงาน (Building Team) และสมาชิก (Development the Individual)

9. ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ และคณะ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรจะมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ เป้าหมาย (Goal) การแสดงออก (Expression) ความเป็นผู้นำ (Leadership) การแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ความไว้วางใจ (Trust) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

10. กนกอร สมปราชญ์ (2546) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมว่ามีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน สร้างพันธสัญญาและความเชื่อมั่น มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ให้โอกาสสมาชิกในทีม และกำหนดวิสัยทัศน์

11. บุตรี จารุโรจน์ (2549, หน้า 122-126) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม ดังนี้ เป้าหมายเดียวกัน (Common Goals) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความผูกพันของสมาชิก (Interaction and Involvement) ความภาคภูมิใจในตนเอง (Maintenance of Individual Self Esteem) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) พลังร่วมในทีมต่อการตัดสินใจ (Power Within the Team to Make Decisions) มุ่งรูปแบบ (Attention to Process) ความไว้วางใจ (Mutual Trust) เคารพในความแตกต่าง (Respect for Differences) แก้ปัญหาความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Resolution)

12. ชาญชัย อาจินสมาจาร (2549, หน้า 58-67) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญ การพัฒนาทีม สมาชิกมีความไว้วางใจกันลักษณะงานที่ชัดเจน และทีมงานที่ดี

13. บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 86-87) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำ ทีม ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ด้านคือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิกหรือผู้ตาม ด้านงาน และด้าน ทีมงานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม สามารถนำมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทีมมี 4 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก หรือผู้ตามด้านงาน และด้านทีมงาน โดยสามารถสรุปได้ดังตาราง 5

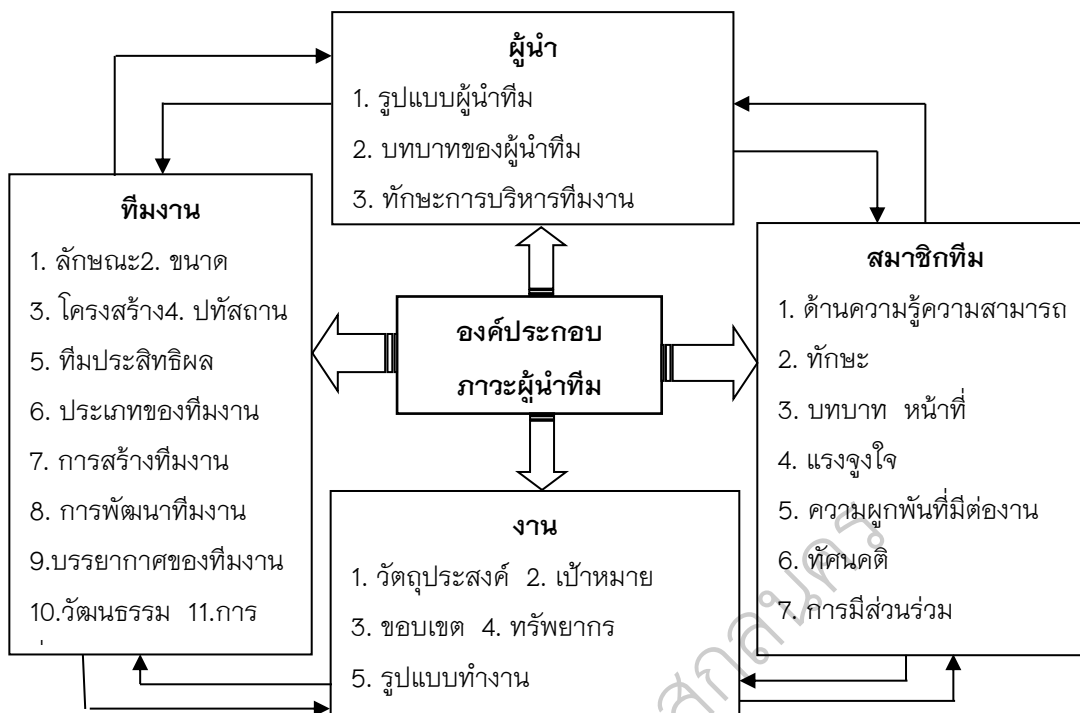
ตาราง 5 สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม จากการสังเคราะห์ผลงานของนักวิชาการ

องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม	นักวิชาการ													
	1. สทอทท์ และวอลเกอร์ (Stott and Walker, 1955)	2. เรดดีน (Reddin, 1970)	3. เฮาส์ (House, 1971, p. 324)	4. ลาสัน และลาฟาสต์ (Larson and Lafasto, 1987)	5. แคทเซ็นเบคและสมิท (Katzenbach and Smith, 1994)	6. ดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 274-276)	7. หลุยซีเออร์ และแอคชู (Lussier and Achua, 2001)	8. เอเดร์ (Adair, 2003, pp. 96-97)	9. ฌ็องส์-พอล แซงต์-ฌอร์ฌ และคณะ (2545)	10. กนกอร สมปราชญ์ (2546)	11. บุตรี จารุโรจน์ (2549, หน้า 122-126)	12. ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2549, หน้า 5)	13. บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 86-87)	รวม
1. ตัวผู้นำ	✓		✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓	8
2. งาน	✓	✓	✓					✓					✓	5
3. ทีมงาน	✓							✓			✓	✓	✓	5
4. องค์การ	✓													1
5. ประสิทธิภาพ ของงาน		✓												1
6. บรรยากาศ การทำงาน			✓		✓		✓				✓			4
7. เป้าหมาย				✓	✓				✓		✓			4
8. โครงสร้าง				✓										1
9. หลักการ				✓						✓				2

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม	นักวิชาการ													
	1. สทอทท์ และวอลเกอร์ (Stott and Walker, 1955)	2. เรดดีน (Reddin, 1970)	3. เฮาส์ (House, 1971, p. 324)	4. ลาสัน และลาฟาสต์ (Larson and Lafasto, 1987)	5. แคทเซ็นเบคและสมิธ (Katzenbach and Smith, 1994)	6. ดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 274-276)	7. หลุยซีเออร์ และแอคชู (Lussier and Achua, 2001)	8. เอเดร์ (Adair, 2003, pp. 96-97)	9. ฌ็องส์ฟ็องท์ เซจรัมท์ และคองเง (2545)	10. กนกอร สมปราชญ์ (2546)	11. บุตรี จารุโรจน์ (2549, หน้า 122-126)	12. ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2549, หน้า 5)	13. บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 86-87)	
10. การสนับสนุนจากภายนอก				✓						✓				2
11. สมาชิก	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓		8

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม สามารถนำมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทีมมี 4 ด้าน คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก หรือผู้ตาม ด้านงาน และด้านทีมงาน โดยสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน  
ที่มา : บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 87)

### 3.1 ด้านตัวผู้นำ ประกอบด้วย

3.1.1 รูปแบบผู้นำทีม ผู้นำทีมมีรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น ผู้นำทีมแต่ละแบบจะมีคุณลักษณะ พฤติกรรม และแนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามรูปแบบผู้นำทีมแต่ละรูปแบบล้วนมีส่วนที่ดี และส่วนที่บกพร่อง ไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำทีมต้องเผชิญ โดยปกติผู้นำทีมจะต้องเผชิญกับความกดดัน 4 ด้าน คือ ความกดดันจากนโยบายของผู้มีอำนาจที่เหนือกว่า ความกดดันจากสมาชิกทีม ความกดดันจากผู้นำส่วนที่เกี่ยวข้องกันและความกดดันจากวัฒนธรรมของทีม ดังนั้น จึงเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักปรับตัวเองให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายอยู่การนำทีมสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทีมให้ได้

3.1.2 บทบาทของผู้นำทีม บทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมสามารถสรุปได้เป็น 3 ด้าน คือ บทบาทหน้าที่ที่มีต่อตนเอง คือต้องมีภาวะผู้นำ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทีม เป็นตัวแบบของทีม บทบาทหน้าที่ที่มี

ต่อสมาชิก เป็นผู้สอนการแก้ปัญหาบริหารความขัดแย้งผู้ประสานงาน การสร้างความตระหนักให้กับสมาชิกให้มีจิตสำนึกและเห็นความสำคัญของรูปแบบทีม สร้างความผูกพันและความมั่นใจแก่ทีมงาน เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับสมาชิก พัฒนาทีมงาน การสอนงาน การส่งเสริมและกำกับติดตาม และบทบาทหน้าที่ที่มีต่อทีมจัดองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ รัชชาวัตุประสงค์ เป้าหมาย และแนวปฏิบัติของทีมงาน กำหนดภารกิจ กำหนดบรรทัดฐาน

### 3.1.3 ทักษะการบริหารทีมงาน ประกอบด้วย

3.1.3.1 ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบเช่นการวางแผนงานการประเมินผลงาน การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศการนำการประชุมและการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน

3.1.3.2 ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคมเนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงานดังนั้นผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคมเช่นทักษะการสื่อสารทักษะการจัดการขัดความขัดแย้งทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางด้านจูงใจ เป็นต้น

3.1.3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ทั่วไปหรือการคิดเชิงตรรกะสามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อน และไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสร้างสรรค์ในความคิด และการแก้ปัญหาที่สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้มคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงรู้โอกาสและศักยภาพในปัญหา

### 3.2 สมาชิกประกอบด้วย

3.2.1 ทักษะ และความรู้ความสามารถ สมาชิกทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งของผู้นำ และผู้ตามเป็นอย่างดีมีโอกาสเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนถนัด และเป็นผู้ตามในเรื่องที่ตนไม่ถนัด สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสพัฒนาตนเองตามความรู้ความสามารถหรือตามศักยภาพของแต่ละคน มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย

3.2.2 แรงจูงใจ สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ได้กำหนดไว้ร่วมกับการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จของทีมงานอันเป็นผลมาจากความ

ร่วมมือของสมาชิกแต่ละคนซึ่งจะทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกในทีมสูงขึ้น

3.2.3 ความผูกพันที่มีต่องาน เป็นระดับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในทีมซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้ายอมรับเป้าหมายและค่านิยมของทีมความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อประโยชน์ของทีม และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของทีมต่อไป

3.2.4 ทศนคติของสมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์การความรู้ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพหรือการดำรงอยู่ในองค์การเท่านั้นแต่รวมถึงการที่สมาชิกมีความเต็มใจที่จะยอมเสียสละความสบายส่วนตัวของตนเพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ

3.2.5 บทบาทและการมีส่วนร่วม มีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การกระจายงานกันตามความรู้ความสามารถและความถนัดของสมาชิกแต่ละคน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และจะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา ทุกคนควรรู้บทบาทหน้าที่ที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมทีมให้มีประสิทธิภาพ บทบาทพื้นฐานสมาชิกของทีมที่ดีเลิศบทบาทของสมาชิกในทีมถือว่ามีค่าสำคัญมาก ทุกคนควรตระหนักที่จะนำทีมไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกของทีมต้องแสดงบทบาทดังนี้ ผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้สร้างทีม (Plant) ผู้ประเมินผลและควบคุม (Monitor Evaluator) ผู้จัดหาอุปกรณ์สนับสนุน (Implementer) ผู้ดำเนินการในทีม (Teamworker) ผู้สรรหาทรัพยากร (Resource Investigator) ผู้ทำให้การดำเนินการในทีมบรรลุผล (Completer) และผู้เชี่ยวชาญ (Specialist)

### 3.3 ด้านทีมงาน ประกอบด้วย

3.3.1 โครงสร้างของทีม จะต้องมีกฎ มีระเบียบแบบแผนซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะต้องถือปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

3.3.2 ปทัสถานเป็นพฤติกรรมคาดหวังที่ทีมร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้การแสดงพฤติกรรมเป็นแบบเดียวกัน แต่คงมีใช้ทุกๆ พฤติกรรม แต่จะเป็นพฤติกรรมที่เป็นกลาง ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับกระบวนการผลิตเช่น มาตรฐานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการทำงาน กฎเกณฑ์และหน้าที่ทางสังคมของทีม และที่สำคัญคือ ปทัสถานจะจัดทรัพยากรต่างๆ โดยปกติแล้วจะพัฒนาจากกลไกอย่างใดอย่างหนึ่ง คือจากประกาศที่มีไว้

อย่างชัดเจน จากเหตุการณ์สำคัญที่เคยเกิดขึ้นในอดีต จากความเป็นเอกของกลุ่ม และจากพฤติกรรมที่อ้างอิงทีมอื่นหรือองค์การอื่น

3.3.3 ทีมประสิทธิผล มีลักษณะดังนี้ สมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นสิ่งสำคัญ มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกไว้ให้ชัดเจน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความเข้าใจและบริสุทธิ์ใจต่อกัน จะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันรับผิดชอบ มีการยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย บรรยากาศการทำงานที่ดีมีความเป็นกันเองอบอุ่นและเป็นมิตรมีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม

3.3.4 การสร้างทีมงาน วิธีการสร้างทีม คือรูปแบบในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ซึ่งเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการปรับเปลี่ยนและปฏิบัติให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงเป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น การที่จะสร้างและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องเริ่มต้นจากการออกแบบทีมงานให้สามารถสร้างผลผลิตให้เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การกำหนด ขณะเดียวกันทีมงานก็จะสร้างความพอใจให้กับสมาชิก และจะต้องสามารถรักษา หรือส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเรียนรู้ และทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบในการพัฒนาทีมงานจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคย มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน และต้องติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้เรายังต้องทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่ และเริ่มหมดไฟกลับมา มีความสามารถ และกระตือรือร้น โดยการเตรียมความพร้อมและเสริมแรงให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทีมงานมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.3.5 การพัฒนาทีมงาน ในการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำเองต้องมีรูปแบบที่พัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานเป็นทีมที่มี

ความยั่งยืนต่อไป ซึ่งมีรูปแบบในการพัฒนาดังนี้สร้างความไว้วางใจ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานเป็นทีม เพราะความไว้วางใจ คือความไม่หวาดระแวงกัน ความจริงใจต่อกัน ถือเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน พุดคุยแบบเปิดเผย ขั้นที่สองคือการได้มีโอกาสพุดคุยกันอย่างเปิดเผยไม่มีอะไรต้องปกปิดเป็นความลับหรือเบื้องหลัง จะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ปรึกษาหารือ ขั้นนี้เป็นขั้นที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน คือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมก็สามารถที่จะหาทางออกร่วมกันโดยการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันได้ ยอมรับฟังเหตุผล รู้จักเคารพและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ร่วมมืออย่างเข้มแข็ง คือทุกคนในทีมรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง รับผิดชอบและภาคภูมิใจในสิ่งตนเองได้มีส่วนร่วมในทีม

3.3.6 ติดตามเสริมสร้างและพัฒนาที่ทีมงาน หมายถึงการหาแรงเสริมหรือแรงขับให้เกิดขึ้นในทีม โดยการติดตามเอาใจใส่ ให้ความสำคัญ และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

3.3.7 บรรยากาศของทีมงาน เป็นบรรยากาศการทำงานที่ดี มีลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก สมาชิกในทีมมีความรู้สึกสะดวกสบาย ไม่ตึงเครียดในการทำงาน มีความเป็นกันเอง อบอุ่นและเป็นมิตร ผู้นำของทีม มักจะเป็นผู้ช่วยสร้างบรรยากาศ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานชัดเจน

3.3.8 การสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ดี ถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของทีมงานที่ดีและมีประสิทธิผลควรจะต้องมีการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งภายในทีมเอง และภายนอกทีมงานจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับส่วนอื่นๆ ขององค์การ โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกับภายนอก ควบคู่ไปกับภายในการสื่อสารถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับทีมงาน

#### 3.4 ด้านงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย

3.4.1 วัตถุประสงค์ที่ทีมงาน คือ กลุ่มของปัจเจกบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การคงอยู่ของทีมแสดงให้เห็นถึงสมาชิกทำงานโดยร่วมมือกันเพื่อทำให้เป้าประสงค์ร่วมบรรลุผล การทำงานของทีมต้องใช้ทีมงาน

3.4.2 เป้าหมายของทีมเป็นที่เข้าใจได้ วัดได้ และถูกเลือกโดยทางทีม ในการทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จ สมาชิกต้องเข้าใจบทบาทของเขาในการทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จ มีแนวทางต่างๆ ในการทำความกระจำงในเป้าประสงค์



ของทีม

3.4.3 สถานะหรือตำแหน่งของสมาชิกในทีม ตำแหน่งที่เข้าใจกันของสมาชิกคนหนึ่งที่มีสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มบางคนอาจแสดงออกซึ่งการมีอำนาจ หรือสถานะที่สูงกว่าสมาชิกคนอื่นๆ พฤติกรรมสู่สมาชิกที่จำเพาะของกลุ่มอาจมีอิทธิพลต่อการแสดงออกในสถานะของบุคคลนั้น สมาชิกที่มีสถานะสูงกว่ามักได้รับการนับถือมากกว่าสมาชิกที่มีสถานะต่ำกว่า

3.4.4 การประเมินผลงาน มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ การตรวจสอบและประเมินความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลาจะทำให้เกิดความตื่นตัว มีความกระตือรือร้น

## ประสิทธิผลของโรงเรียน

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร และมุมมองของผู้เขียน หรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้ว จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 3) กล่าวว่า ประสิทธิผล เป็นการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิผล จึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้น จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ภรณ์ กীরติบุตร (2539, หน้า 2) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่างๆ ในมุมมองเรื่องประสิทธิผลของนักเศรษฐศาสตร์ได้มองความหมายขององค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน นักวิทยาศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในแง่ผลผลิตใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปของประสิทธิภาพ หรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ แต่นักสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ก็ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นการเน้นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

มนตรี บุญธรรม (2544, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลงานขององค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุตามแผนขององค์การนั้นๆ ในทำนองเดียวกัน ประสิทธิผลของโรงเรียนจึงหมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วย ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

สเตียร์ (Steere, 1977, p. 55) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำได้ให้ความสามารถในการแยกแยะ การบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ไพร์ส (Lawless, 1979, p. 33; Citing Price, 1963, p. 318) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล คือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์การ

มาดอส และคนอื่นๆ (TheeraSarnkaew, 1987, หน้า 2; Citing Madaus and Others. 1980) กล่าวถึง ประสิทธิผลว่าเป็นการเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้น การจะประเมินว่าโรงเรียนใดประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่าง วัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการติดตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

จากความหมายของประสิทธิผลของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการปรับตัว การแก้ปัญหาในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงาน

## 2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991, p.397) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน และได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในชีวิต

จากแนวคิดดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาจากขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนเป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัดประสิทธิภาพโรงเรียน

ความเป็นมาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลนั้น สืบเนื่องมาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่ต้องการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีความสามารถ มีความสุข การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 ที่ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนโดยตรง ซึ่งการกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าวรัฐจึงได้บัญญัติเป็นกฎหมายไว้ในมาตรา 35 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ระบุให้โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 28-121)

### 2.1 การบริหารงานวิชาการ

#### 2.1.1 หลักการและแนวคิด

##### 2.1.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไป

ตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

2.1.1.2 มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

2.1.1.3 มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนด หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

2.1.1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.1.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

2.1.2.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2.1.2.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

2.1.2.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

2.1.2.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

2.1.2.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1.2.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

2.1.2.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

2.1.2.8 การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

2.1.2.9 การนิเทศการศึกษา

2.1.2.10 การแนะแนว

2.1.2.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน

การศึกษา

2.1.2.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.1.2.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษา และองค์กรอื่น

2.1.2.14 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.1.2.15 การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของ  
สถานศึกษา

2.1.2.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

2.1.2.17 การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.1.3 บทบาท และหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

2.1.3.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น  
การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

- 1) วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาจัดทำไว้
- 2) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่  
สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ
- 3) ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและ  
ชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- 4) จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำ  
รายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการ  
จัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน  
ประเมินผลและปรับปรุง

5) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

2.1.3.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

- 1) วางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูล และกำกับดูแล  
นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา  
กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกัน  
คุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา  
การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการ  
ส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของ  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.3.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

- 1) จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา
- 2) จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อคุณภาพ
- 3) ใช้สื่อการเรียนการสอน และแหล่งการเรียนรู้
- 4) จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 5) ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 6) ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียน และช่วยเหลือนักเรียนพิการด้อยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ

#### 2.1.3.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

- 1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย
  - 1.1) จัดให้มีการวิจัย และพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น
  - 1.2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
  - 1.3) จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ
  - 1.4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูง และลึกซึ้งมากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้ปกครอง พิการ และการศึกษาทางเลือก
  - 1.5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและโลก
- 2) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายสถานศึกษา

## 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ

หลักสูตรสถานศึกษา

## 4) นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา

และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

## 2.1.3.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1) จัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหา

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการ ประเภทต่างๆ

6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพตามศักยภาพ

## 2.1.3.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1) กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตาม หลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

2) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัด และประเมินผลของสถานศึกษา

3) วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน

4) จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

5) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

6) จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

7) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียน การผ่านช่วงชั้น และจบการศึกษา ชั้นพื้นฐาน

8) การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษา อนุมัติการเทียบโอน

#### 2.1.3.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1) กำหนดนโยบาย และแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2) พัฒนาครู และนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการ และการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

3) พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

4) รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

#### 2.1.3.8 การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้



1) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายใน และภายนอก สถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

2) จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น

3) จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

4) ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอก สถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 2.1.3.9 การนิเทศการศึกษา

1) สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ กระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่า ได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

2) จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึง และต่อเนื่อง เป็นระบบและกระบวนการ

3) จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเวศ การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2.1.3.10 การแนะแนว

1) กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็ องค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนว และการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 2) จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน
  - 3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียน
  - 4) ส่งเสริม และพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยา และการแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถ บูรณาการในการจัดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน
  - 5) คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะกรรมการแนะแนว
  - 6) ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ
  - 7) ส่งเสริมความร่วมมือ และความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน
  - 8) ประสานงานด้วยการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษาองค์กรภาครัฐ และเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว
  - 9) เชื่อมโยงระบบแนะแนว และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 2.1.3.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา
- 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน
  - 2) จัดระบบบริหาร และสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
  - 3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)
  - 4) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วม

และวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

5) ตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

#### 2.1.3.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1) จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

2) ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

3) ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

4) พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการร่วมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

2.1.3.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น

1) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาดลอดจนวิทยาการภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนดลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และท้องถิ่น

3) ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในอื่นๆ

4) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพิ่มส่งเสริมวัฒนธรรม

การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนการร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

2.1.3.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรมหน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1) ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

3) ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

6) ส่งเสริม และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3.15 การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

- 1) ศึกษาวิเคราะห์ระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน
  - 2) จัดทำร่างระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน
  - 3) ตรวจสอบร่างระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และแก้ไขปรับปรุง
  - 4) นำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ
  - 5) ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้ระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป
- 2.1.3.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1) ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน
  - 2) จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน
  - 3) ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน
- 2.1.3.17 การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1) จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
  - 2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา
  - 3) พัฒนาใช้สื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้น การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา และชุมชน

5) นิเทศ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดทำ ผลิต ใช้ และพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษา

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้โรงเรียนให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การบริหารงบประมาณ

### 2.2.1 หลักการและแนวคิด

2.2.1.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกัน และความเสมอภาคโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1.2 มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณ
- 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- 4) การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ
- 5) การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน
- 6) การบริหารสินทรัพย์
- 7) การตรวจสอบภายใน

2.2.1.3 ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในระยะของการพัฒนา

2.2.1.4 มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระมีความตัดสินใจมีความคล่องตัว ควบคุมกับความโปร่งใส และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงาน และทรัพยากรที่ใช้

## 2.2.2 ขอบข่าย และภารกิจงาน

2.2.2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ และคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่จัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.2.2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับสรร

2.2.2.4 การขอโอน และการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.2.2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.2.2.6 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ

2.2.2.7 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.2.2.8 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.2.2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.2.2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.2.2.11 การวางแผนพัสดุ

2.2.2.12 การกำหนดแบบรูปรายการ หรือลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำ และจัดหาพัสดุ

2.2.2.14 การจัดหาพัสดุ

2.2.2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

2.2.2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.2.2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.2.2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.2.2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.2.2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.2.2.21 การจัดทำรายงานทางการเงิน และงบการเงิน

2.2.2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.2.3 บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

2.2.3.1 การจัดทำแผนงบประมาณ และคำขอตั้งงบประมาณ

เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายส่งหัวหน้าระยะปานกลาง (MTEF)

3) เสนอแผนงบประมาณขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) การจัดทำแผนงบประมาณ และคำขอตั้งงบประมาณจะต้องดำเนินการร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.2.4.1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการใช้จ่ายงบประมาณภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.4.2 ขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.5 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับสรร

ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการใช้จ่ายเงินภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.6 การขอโอน และการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ตรวจสอบรายละเอียดรายการงบประมาณที่จำเป็นต้องขอโอน



และเปลี่ยนแปลง เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วเสนอขอโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการต่อไป

#### 2.2.7 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

รายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2.2.8 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

##### 2.2.8.1 จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามให้ กลุ่ม หน่วยงาน

ในสถานศึกษารายงานผลการปฏิบัติงาน และผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่สำนักงานประมาณกำหนด แล้วจัดส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกไตรมาส ภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.2.8.2 จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายในระยะเวลาที่กำหนด

#### 2.2.9 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิต

จากงบประมาณ

##### 2.2.9.1 ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

##### 2.2.9.2 วางแผนประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการ

ดำเนินงานของสถานศึกษา

2.2.9.3 วิเคราะห์ และประเมินความมีประสิทธิภาพประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

#### 2.2.10 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

##### 2.2.10.1 วางแผน รณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษา

และทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

2.2.10.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบการจับจ่ายทุนการศึกษา และทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล คุ้มค่าและมีความโปร่งใส

2.2.10.3 สรุปรายงาน เผยแพร่ และเชิดชูเกียรติผู้สนับสนุน  
ทุนการศึกษา และทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยความชอบของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.11 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ  
การศึกษา

2.2.11.1 สำนวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอผู้เยี่ยม  
ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.2.11.2 ประสานการเยี่ยมเพื่อการศึกษา กับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

2.2.11.3 สร้างความตระหนักแก่ผู้เยี่ยมเงินเพื่อการศึกษา

2.2.11.4 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการ

ดำเนินงาน

2.2.12 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.2.12.1) การจัดทำรายงานทรัพยากรเพื่อเป็นสาระสนเทศ ได้แก่  
แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติ  
และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน และบุคคลทั่วไป  
จะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา

2.2.12.2 วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับ  
บุคคล หน่วยงานรัฐบาลและเอกชนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.12.3 กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายใน  
และภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้  
และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน

2.2.12.4 ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากร  
ธรรมชาติทรัพยากรที่มนุษย์สร้าง ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพให้การสนับสนุน  
การจัดการศึกษา

2.2.12.5 ดำเนินการเชิดชูเกียรติบุคคล และหน่วยงานทั้งภาครัฐ  
และเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

2.2.13 การวางแผนพัสดุ

2.2.13.1 การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินงานตาม  
กระบวนการของการวางแผนงบประมาณ

2.2.13.2 การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการ โดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ จัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือ รายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณราคา คุณลักษณะเฉพาะ หรือแบบรูปรายการ และระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ ทั้งนี้รายละเอียดพัสดุที่ต้องการนี้ ต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ส่งให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

2.2.13.3 ฝ่ายที่จัดทำแผนการจัดหาพัสดุทำการรวบรวมข้อมูล รายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ โดยมีการสอบถามกับแผนปฏิบัติงาน และเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่าควรเป็นการซื้อ การเช่าหรือการจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบถามแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษา โดยในส่วนที่จัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้รายงาน เฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาเกินหนึ่งแสนบาท และที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกินหนึ่งล้านบาท รายละเอียดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ที่ ตพ0004/ว 97 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2546

2.2.14 การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.14.1 กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ เพื่อประกอบการขอตั้งงบประมาณ ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.14.2 กรณีที่เป็นการจัดหาจากเงินนอกงบประมาณให้กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะได้โดยให้พิจารณาจากแบบมาตรฐานก่อน หากไม่เหมาะสมก็ให้กำหนดตามความต้องการ โดยยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นประโยชน์กับทางราชการ

2.2.15 การพัฒนาระบบข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการจัดทำ และจัดหาพัสดุ

พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์ หน้าเหลือง การจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

### 2.2.16 การจัดหาพัสดุ

2.2.16.1 การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.16.2 การจัดทำพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้สถานศึกษารับจัดทำรับบริการ รับจ้าง ผลิตเพื่อจำหน่าย พ.ศ. 2533

### 2.2.17 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

2.2.17.1 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน และบัญชีวัสดุไม่ว่าจะมาด้วยการจัดหาหรือการรับบริจาค

2.2.17.2 ควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมการใช้งาน

2.2.17.3 ตรวจสอบพัสดุประจำปี และให้มีการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดเสื่อมสภาพหรือไม่ใช้ในราชการอีกต่อไป

2.2.17.4 พักพิบัติที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้าง กรณีที่ได้มาด้วยเงินงบประมาณให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

### 2.2.18 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.2.18.1 จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.2.18.2 การจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษา ภายในของวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และต้องไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจแล้วของสถานศึกษาเท่านั้น

2.2.18.3 เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณประเภทเงินรายได้ สถานศึกษาจึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.2.18.4 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 1) – 4) ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.2.19 การเบิกเงินการคลัง

ให้สถานศึกษายื่นหลักฐานขอเบิกเงินทุกรายการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายเงินระบบ GFMIS ภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 2.2.20 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.2.20.1 การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงิน และการจ่ายเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 โดยสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบดังกล่าว

2.2.20.2 การปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 โดยอนุโลม

#### 2.2.21 การนำเงินส่งคลัง

การนำเงินส่งคลังให้นำส่งต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 หากนำส่งเป็นเงินสดให้ตั้งคณะกรรมการนำส่งเงินด้วย

#### 2.2.22 การจัดทำบัญชีการเงิน

ให้จัดทำบัญชีการเงินตามระบบที่เคยจัดทำอยู่เดิม คือ ตามระบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

#### 2.2.23 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.2.23.1 จัดทำรายงานตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ.2544 แล้วแต่กรณี

2.2.23.2 จัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด คือ ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยหลักเกณฑ์ อัตราและวิธีการนำเงินรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2.2.24 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

แบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และแบบพิมพ์รายงานให้จัดทำตามแบบที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544

สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน มุ่งเน้น  
ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการ  
บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดการทรัพยากรที่ได้  
อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

## 2.3 การบริหารงานบุคคล

### 2.3.1 หลักการและแนวคิด

2.3.1.1 ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการ  
บริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมาย  
และหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.1.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่  
การศึกษา และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด

### 2.3.1.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

### 2.3.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน

#### 2.3.2.1 การวางแผนอัตรากำลัง

2.3.2.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการ  
ศึกษา

#### 2.3.2.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.3.2.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา

#### 2.3.2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

#### 2.3.2.6 การลาทุกประเภท

#### 2.3.2.7 การประเมินผลการปฏิบัติการ

#### 2.3.2.8 การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ

#### 2.3.2.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

#### 2.3.2.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

#### 2.3.2.11 การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

#### 2.3.2.12 การออกจากราชการ

#### 2.3.2.13 การจัดระบบ และการจัดทำทะเบียนประวัติ

2.3.2.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อ และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอ  
ของพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.3.2.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา

2.3.2.16 การส่งเสริม และยกย่องเชิดชูเกียรติ

2.3.2.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.3.2.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการ  
ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.3.2.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู  
และบุคลากรทางการศึกษา

2.3.2.20 การพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.3.3 บทบาท และหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

2.3.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

1) รวบรวม และรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา

- จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

- จำนวนลูกน้องประจำในสถานศึกษา

- จำนวนลูกจ้างชั่วคราว

- จำนวนพนักงานราชการ

2) วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

3) จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

4) เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบ  
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.3.3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการ  
ศึกษา

1) รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู และบุคลากรทางการ  
ศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

2) เสนอความต้องการจำนวน และอัตราตำแหน่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2.3.3.3 การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง

1) เสนอความต้องการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา

2) ดำเนินการสรรหา และจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โดยผ่านความเห็นของเครือข่ายสถานศึกษาด้วยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานให้แก่อัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ

4) ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

5) ติดตามการประเมินผลปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆ ทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

6) รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้ม แล้วแต่กรณีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7) ดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.3.3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์



และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนแปลงตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการ และกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1) การย้ายผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด

2) การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.1) ผู้บริหารการศึกษาเสนอความประสงค์ และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

2.2) รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้าย และให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

2.3) พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.4) สั่งย้าย และสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

2.3.3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

1) ประกาศเกณฑ์การประเมิน และแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบโดยทั่วไป

2) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา

3) รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมิน และให้ความเห็นในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ (2) พิจารณา

4) แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือน

5) สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

### 2.3.3.6 การลาทุกประเภท

- 1) อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตตามนโยบายหลักเกณฑ์ และวิธีการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด
- 2) เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาต่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด หรือทราบแล้วแต่กรณี

### 2.3.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการตามข้อ (3.3.7.1)
- 3) นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา
- 4) รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

### 2.3.3.8 การดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ

- 1) กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา
- 2) พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่า ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด
- 3) รายงานผลการพิจารณาโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ อ.ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### 2.3.3.9 การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

เมื่อมีการสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วย และตำแหน่งครูทางวินัย และที่ยังไม่มีวิทฤษฎานะ

#### 2.3.3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

เสนอรายงานการดำเนินการลงโทษทางวินัย และการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. พื้นที่การศึกษา พิจารณาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 2.3.3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

#### 2.3.3.12 การออกจากราชการ

- 1) อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กฎหมายกำหนด หรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี
- 2) สั่งให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาแล้วแต่กรณี

#### 2.3.3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

- 1) จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง
- 2) ดำเนินการให้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างในสถานศึกษา

3) รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

2.3.3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อ และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอของพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

1) ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

2) จัดทำระเบียบผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างประจำในสังกัด

2.3.3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

1) สำรวจ และรวบรวมข้อมูลการขอให้มีการเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ประชุมข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3) รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมิน และรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มี และเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการ

2.3.3.16 การส่งเสริม และยกย่องเชิดชูเกียรติ

1) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และคุณภาพการศึกษา

2) สร้างขวัญ และกำลังใจแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

2.3.3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ

1) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของ

วิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา

2) ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.3.3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2) เสริมสร้าง และพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง

3) ป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

2.3.3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ดำเนินการต่อไป

2.3.3.20 การพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

1) วิเคราะห์ความจำเป็น และความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2) จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

3) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

4) สร้าง และพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา และเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน

เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความก้าวหน้าและมั่นคงในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

## 2.4 การบริหารงานทั่วไป

### 2.4.1 หลักการและแนวคิด

2.4.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2.4.1.2 มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหาร และการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2.4.1.3 มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.4.1.4 การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตลอดจนการจัดให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

### 2.4.2 ขอบข่าย และภารกิจงาน

2.4.2.1 การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

2.4.2.2 การประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

2.4.2.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

- 2.4.2.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนา และแผน
- 2.4.2.5 การจักระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร
- 2.4.2.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 2.4.2.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2.4.2.8 การดำเนินงานธุรการ
- 2.4.2.9 การดูแลอาคารสถานที่
- 2.4.2.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 2.4.2.11 การรับนักเรียน
- 2.4.2.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิก  
สถานศึกษา
- 2.4.2.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ  
และตามอัธยาศัย
- 2.4.2.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.4.2.15 การทัศนศึกษา
- 2.4.2.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 2.4.2.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 2.4.2.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของ  
บุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 2.4.2.19 งานประสานราชการส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น
- 2.4.2.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 2.4.2.21 การจักระบบควบคุมภายในหน่วยงาน
- 2.4.2.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ  
ลงโทษนักเรียน
- 2.4.3 บทบาท และหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา
- 2.4.3.1 การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 1) จักระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ  
ภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
  - 2) จักระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น  
เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง

3) นำเสนอ และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการประชาสัมพันธ์

#### 2.4.3.2 การประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

1) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหา ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

2) เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทราบ

3) กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่าย การศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### 2.4.3.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

1) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย และทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของชุมชน และสังคมโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถานบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการจัด และพัฒนาการศึกษา และสถานศึกษา

2) เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ

3) การดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

#### 2.4.3.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย และแผน

1) ศึกษา วิเคราะห์วิจัยการจัด และพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของสถานศึกษา

2) แจ้งผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ

3) เผยแพร่ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากร ในสถานศึกษา และสาธารณชนทราบ

#### 2.4.3.5 การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร



- 1) ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา
- 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ
- 3) จัดระบบการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
- 4) ประเมินผลงาน และรายงาน
- 5) ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารงานสถานศึกษา.

อย่างต่อเนือง

#### 2.4.3.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

- 1) กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา
- 2) เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้รับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้องทราบ
- 3) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- 4) ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

#### 2.4.3.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

- 1) วางแผน และดำเนินการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหาร และการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆของสถานศึกษา
- 3) สนับสนุน และพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหาร และการพัฒนาการศึกษา
- 4) ส่งเสริมให้มีการวิจัย และพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 5) ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### 2.4.3.8 การดำเนินงานธุรการ

- 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพระบบงานธุรการ และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 2) วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วย เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) จัดบุคลากรรับผิดชอบ และพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการ
- 4) จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบงานที่กำหนดไว้
- 5) ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้องรวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า

6) ติดตามประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

#### 2.4.3.9 การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม

- 1) กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารการจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
- 2) บำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ มั่นคง ปลอดภัย และสวยงาม
- 3) ติดตาม และตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

#### 2.4.3.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

- 1) ประสานกับชุมชน และท้องถิ่นในการสำรวจ และจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ
- 3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน
- 4) เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2.4.3.11 การรับนักเรียน

- 1) ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดโดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4.3.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือ เลิกสถานศึกษา เสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวม เลิก หรือเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

2.4.3.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

1) สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษา ทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

2) กำหนดแนวทาง และการเชื่อมโยงในการจัด และพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัยตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขต พื้นที่การศึกษา

3) ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสม และศักยภาพของสถานศึกษา ร่วมทั้งเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและ สถาบันต่างๆ ที่จัดการศึกษา

2.4.3.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

1) กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาของ สถานศึกษา

2) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้านซึ่ง ครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสถานประกอบการสถาบันสังคมอื่น และสถานศึกษาในการใช้ ทรัพยากรเพื่อการศึกษาร่วมกัน

3) ดำเนินการโดยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

2.4.3.15 การทัศนศึกษา

1) วางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา

## 2) ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา

ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด

## 2.4.3.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจ และความถนัดของนักเรียนสรุป และประเมินผลเพื่อปรับปรุง

## 2.4.3.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

1) วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของสถานศึกษา  
2) ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด

3) ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

2.4.3.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2.4.3.19 งานประสานราชการส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

1) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคในการจัด และพัฒนาการศึกษา

2) ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัด และพัฒนาการศึกษาร่วมกัน

## 2.4.3.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

1) จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2) จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3) ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้

4) รายงานผลพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ

5) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

#### 2.4.3.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

1) วิเคราะห์กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

2) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

3) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่สำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

4) ติดตาม และประเมินผลการควบคุมภายใน และรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

2.4.3.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

1) ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2) การวางแผนงานปกครองนักเรียน

3) การบริหารงานปกครองนักเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการประสานงานปกครอง

4) การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

4.3.22.5 การป้องกัน และแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ได้แก่ การป้องกัน และแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การดำเนินงานป้องกัน และแก้ไขปัญหายาเสพติดในโรงเรียน การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในโรงเรียน

6) การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ

และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกและการจัดการ ความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรหรือโรงเรียนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิผลจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการทำงานขององค์กร ถ้าปราศจากการประเมินผลแล้ว ก็จะไม่มีความทราบได้เลยว่า การปฏิบัติภารกิจขององค์กรเป็นอย่างไร การประเมินประสิทธิผล เป็นการวัดเพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติ ถ้าแตกต่างกันน้อยแสดงว่าประสิทธิผลมาก ถ้าแตกต่างกันมากแสดงว่าการทำงานมีประสิทธิผลน้อย ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ คือ ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน (ภรณ์ กীরติบุตร, 2539, หน้า 185-187) แนวทางดังกล่าวมี 3 แนวทางด้วยกัน คือ

3.1 การวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Single Criterion Measures of Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับนั้นว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เช่น การวัดความสามารถในการผลิต วัดจากกำไร

3.2 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organization Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นปัจจัยตัวป้อนเข้า (Inputs) มากกว่าผลผลิต (Outputs)

3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดผล

ประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลัก ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน แคพโล (ภรณ์ กิริติบุตร) มหานนท์, 2539, หน้า 59 อ้างถึงใน Caplow, 1964, pp. 119-124) โดย แคพโล เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ

3.3.1 ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้

3.3.2 ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.3.3 ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก

#### 3.4 ความสำเร็จ

พิชญ พงศรี (2549, หน้า 208-212) ได้กล่าวถึง รูปแบบการประเมินประสิทธิภาพขององค์การไว้ว่า สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

3.4.1. แบ่งตามการให้ความหมาย ได้ 3 รูปแบบ

3.4.1.1 รูปแบบการประเมินโดยยึดจุดหมาย (Goal-Based Model)

3.4.1.2 รูปแบบทรัพยากร (System Resource Model)

3.4.1.3 รูปแบบบูรณาการ (Intergrateed Model)

3.4.2. แบ่งตามจำนวนตัวแปรที่ใช้ประเมิน ได้ 2 รูปแบบ คือ

3.4.2.1 รูปแบบตัวแปรเดียว (Univariate Model)

3.4.2.2 รูปแบบตัวแปรหลายตัว (Multivariate Model)

3.4.2.3. แบ่งตามแนวทางในการพัฒนารูปแบบได้ 2 รูปแบบ

คือ

1) รูปแบบพรรณนา (Descriptive Model)

2) รูปแบบปทัสสถาน (Normative Model)

3.4.2.4. แบ่งตามประโยชน์การนำไปใช้ ได้ 2 แบบ คือ

1) รูปแบบสากล (Universal Model)

2) รูปแบบเฉพาะ (Contingent Model)

กิบสัน (Gibson, 1997, p. 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นกัน คือ

1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนาและการอยู่รอด

พาร์สัน (Hoy and Ferguson, 1985, pp.121-122 ; Citing Parson, 1960) ได้ให้แนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความสนใจในชีวิต

สำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดในเรื่องการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สัมฤทธิ์ หงษ์ชุตตา (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพขององค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) พบว่า กลุ่มตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ร่วมกันทำนายประสิทธิผลขององค์การโรงเรียนประถมศึกษาได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยมและด้านการกระตุ้นปัญญา รวมทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งความแปรปรวนร่วมกับประสิทธิผลขององค์การโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 61.70 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีน้ำหนักการพยากรณ์สูงสุด คือ การบริหารแบบมี



ส่วนร่วมด้านกระจายอำนาจ รองลงมา ได้แก่ การให้อำนาจในการตัดสินใจ และอันดับที่ 3 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญา

วิจลน์ โภษาแสง (2548,บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนแบบแยกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนแบบแยกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอน 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบแยกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบแยกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 6) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการบริหาร งบประมาณและด้านการบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอน 7) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลสูงกว่าผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง และเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาตามความรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 9) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบแยกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน

โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา 10) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านความมีบารมี มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอำนาจการทำนายร้อยละ 46.20 มีความคลาดเคลื่อนของการทำนาย .380

อัครพงศ์ เทพิน (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก
- 2) ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารประถมศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารงานงบประมาณและด้านการบริหารงานบุคคลมีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยของแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือ ผูกพัน ด้านสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ผลดังนี้ ด้านสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาเกิน 15 ปีขึ้นไป ด้านระดมความร่วมมือ ผูกพัน ผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาเกิน

15 ปีขึ้นไป ด้านสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาเกิน 15 ปีขึ้นไป และผู้บริหารดีเด่นที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่าผู้บริหารดีเด่นที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านที่ต้องนำไปหาแนวทางในการพัฒนา คือ ด้านสร้างวิสัยทัศน์และด้านสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ทงศักดิ์ เจริญชัย (2549) ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงจากระดับประสิทธิผลมากไปหาประสิทธิผลน้อย ได้แก่ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการ ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน รายด้าน การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามลักษณะของโรงเรียนที่เปิดทำการสอน โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระดับทักษะของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีระดับทักษะกลุ่มสูง มีประสิทธิผลในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่มีระดับทักษะกลุ่มปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ทางเทคนิค และทางความคิดรวบยอดมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมคิด สุขสมัย (2550,ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบบรรยากาศในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมี 5 องค์ประกอบ ตามลำดับความสำคัญในการส่งต่อผลการปฏิบัติงาน คือ การให้รางวัล โครงสร้างองค์การ ความขัดแย้ง การสนับสนุนให้ความอบอุ่น และความรับผิดชอบ

บุญมี ก่อบุญ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (Multiple Methodologies) ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณี การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ และการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนดีเด่น จำนวน 2 โรงเรียน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนละ 2 คน และครู โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2552 จำนวน 504 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์เนื้อหา แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบเติมคำ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มัชฌิมฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 4 องค์ประกอบคือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธีคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิต และการศึกษาดูงานด้วยตนเอง
3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติการ สัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

กษมาพร ทองเอื้อ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับ ปัจจัยของโรงเรียนมาตรฐานสากล และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มาตรฐานสากล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาซึ่งผ่านการ ประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลปีการศึกษา 2553 จำนวน 211 โรงเรียน ได้มาโดยวิธีการ สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า 4 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .60 ถึง 1.00 และมีค่า ความเชื่อมั่น .97 สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการ ตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม สำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะ สภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 3 ปัจจัย โดยเรียงจากค่าระดับอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยลักษณะ สภาพแวดล้อม มีค่าระดับอิทธิพล .73 ปัจจัยลักษณะองค์การ มีค่าระดับอิทธิพล .18 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีค่าระดับอิทธิพล .10 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

สมัคร เยาวกรณ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบ การเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 การวิจัยนี้ได้มีจุดมุ่งหมาย คือ 1) ศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาสภาพภาวะ ผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) สร้างรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) ศึกษาผลของการใช้รูปแบบการ เสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้

ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและสภาพภาวะผู้นำทีมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ปีการศึกษา 2554 จำนวน 363 คน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน และระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ด้านสมาชิกทีม 2) ด้านการนำทีม และ 3) ด้านการบริหารจัดการทีม และในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเอง 2) การทำงาน เป็นทีม 3) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. สภาพภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.73$ )

3. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผล โดยที่เนื้อหาของรูปแบบมี 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสร้างองค์การแห่งการ เรียนรู้ และ 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการพัฒนาของรูปแบบแบ่งเป็น 3 ระยะ 1) ระยะเตรียมการ 2) ระยะเสริมสร้าง 3) ระยะติดตามหลังการเสริมสร้างกิจกรรม ได้แก่ 1) การศึกษาชุดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และ 4) การประชุมสัมมนา

4. ผลการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทีมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภายหลังจากทดลองใช้รูปแบบ โดยภาพรวม ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}= 4.77$ ) ในขณะที่ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ โดยภาพรวม ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทีมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}= 3.47$ )

อรุวรรณิ ไชยปัญญา (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการศึกษเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.27-0.69 และค่าความเชื่อมั่น 0.96 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 และ 2 ปีการศึกษา 2555 ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ระยะที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนากภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และระยะที่ 3 การตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนากภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert group Meeting) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน มุ่งตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตรผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การมีทักษะแก้ปัญหาความขัดแย้ง และ 5) การมีความเชี่ยวชาญ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\text{Chi-square} = 2.75, \text{df} = 4, \text{p-value} = 0.60, \text{RMSEA} = 0.00, \text{GFI} = 0.99, \text{AGFI} = 0.97$ )

2. หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนากภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) หลักการและเหตุผล 2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และ 3) หน่วยการเรียนรู้และหัวข้อฝึกอบรม (แต่ละหน่วยประกอบด้วย จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการเรียนรู้ กิจกรรมและวิชาการฝึกอบรม สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผลการฝึกอบรม) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และมีความสอดคล้องกันในทุกประเด็นโดยมีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง

ภัณฑรัักษ์ พลดี (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยใช้ภาวะผู้นำทีม การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพ ปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกเพื่อการพัฒนาหรือการบรรลุสภาพที่คาดหวังของการ พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยใช้ภาวะผู้นำทีม การเลือกทางเลือกเพื่อการพัฒนา และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จากการนำทางเลือกไปปฏิบัติ ภายใต้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) ศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา 3) พัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ภายใต้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ภาวะผู้นำทีมเป็นตัวสอดแทรก (intervention) ผู้ร่วมวิจัยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน จำนวน 88 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บันทึกอนุทินส่วนตัว (personal journal) เครื่องบันทึกเสียง และบันทึกภาพ (audiotapes and videotapes) บันทึกภาคสนาม (field notes) แบบบันทึก การประชุมและแบบสอบถามเพื่อประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's scale) จำนวน 3 ฉบับ ที่มีตัวชี้วัดครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการปรับตัว และพัฒนา และด้านความพึงพอใจ ซึ่งจำแนกเป็นความพึงพอใจต่อการให้บริการ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการจัด การศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดให้มีประสิทธิภาพทั้งทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ตามภารกิจของสถานศึกษา โดยมีปัญหา ที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและจะต้องแก้ไขปรับปรุง ได้แก่ บุคลากร ส่วนหนึ่งลาบ่อย บางคนมาทำงานไม่ทันเวลา บุคลากรขาดโอกาสในการอบรมพัฒนา เพิ่มเติม ขาดความสนทนสนมเป็นกันเอง เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรผู้ให้บริการกับ ผู้มารับบริการ การประสานงานภายในองค์กรทำได้ไม่ราบรื่น สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้อง (stakeholders) คาดหวังว่า หลังการพัฒนา



การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลมากขึ้น จึงได้ร่วมกันกำหนดทางเลือกเพื่อการพัฒนา ได้แก่

- 1) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในสำนักงานให้เอื้อต่อการทำงานและการให้บริการ
- 2) ปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานให้ทันสมัยยิ่งขึ้น
- 3) จัดกิจกรรมการประชุมและพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ
- 4) จัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงานตามความจำเป็น
- 5) ส่งเสริมความรู้/ทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานตามความต้องการและ
- 6) สร้างสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นทีม โดยกำหนดกิจกรรมการพัฒนาเป็น 6 โครงการ 16 กิจกรรม เพื่อดำเนินการในวงรอบแรกของการวิจัย และพัฒนาปรับปรุงเป็น 6 โครงการ 15 กิจกรรม ในการวิจัยวงรอบที่ 2

เมื่อการดำเนินการพัฒนาสิ้นสุดลงพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงประสิทธิผลการปฏิบัติงานจากก่อนพัฒนาไปหลังการพัฒนา ดังนี้ ด้านการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.42$ ) เพิ่มขึ้นระดับมาก ( $\bar{x}=3.73$ ) ด้านการปรับตัวและพัฒนา จากระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.40$ ) เพิ่มขึ้นระดับมาก ( $\bar{x}=3.70$ ) ด้านความพึงพอใจต่อการให้บริการ จากระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.44$ ) เพิ่มขึ้นระดับมาก ( $\bar{x}=3.85$ ) และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากระดับมาก ( $\bar{x}=3.58$ ) เพิ่มขึ้นระดับมาก ( $\bar{x}=4.00$ ) นอกจากนี้ยังพบว่าผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลายประการ ได้แก่ เรียนรู้วิธีการพูดการแสดงความคิดเห็น เรียนรู้วิธีการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพ เรียนรู้การใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งสู่ความสำเร็จในหลากหลายบทบาท ทั้งนี้ได้เกิดองค์ความรู้คือ เทคนิคการมอบหมายงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เทคนิคการจัดทีมงานตามโครงสร้าง (Functional Team) เทคนิคการจัดทีมงานโครงการ (Project Team) และเทคนิคการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืนโดยใช้กระบวนการ PAOR

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Bass(1997, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยเพื่อพิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) การบริหารแบบเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบเชิงรับ (MBE-P) และการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire)

ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน  
ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Baldygo (2003, pp. 190–A) ได้ศึกษาการถ่ายทอดภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาค้นคว้านี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass, 1985) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือวิทยาลัยชุมชนใน  
อเมริกาจำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ บาส และอโวลีโอ  
(2001) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำระดับสูงจะมีมากกว่าผู้นำระดับ  
รองลงมา และการสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดง  
ให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างตึงเครียดระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงาน  
ประสิทธิภาพของผู้นำ และความพึงพอใจในตัวผู้นำ เครน กูลี, เดนส์อิต้า ซีเนียร์ (Crain-  
Gully, Denys Ita, Sr, 2003 pp. 225–A) ได้ศึกษาสำรวจลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้นำทางศาสนาชาวอเมริกันที่มีเชื้อสายแอฟริกัน ในบริเวณชายหาดซานฟ  
รานซิสโก (แคลิฟอร์เนีย) โดยใช้การสังเกต และสัมภาษณ์ พบว่า ลักษณะพิเศษของภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทางศาสนาชาวอเมริกันที่มีเชื้อสายแอฟริกัน ที่มีอิทธิพล  
ในด้านต่างๆ คือ 1) มีการตั้งกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผู้นำและองค์การตัวอย่างขึ้นในบริเวณโบสถ์  
2) มีการกำหนดกรอบหน้าที่ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำขึ้นและ 3) ชนิดของภาวะผู้นำ  
ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนา และการเจริญเติบโตของชุมชนบริเวณโบสถ์

Kristoff (2003, Abstarcts) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร  
โรงเรียนด้อยโอกาส การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสิ่งต่อไปนี้ 1) รูปแบบภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 2) วัฒนธรรมองค์การ และ 3) ลักษณะของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน  
ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบที่ใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียน  
ด้อยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การ  
ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่มี  
ดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพ ความดีเด่น  
ของผู้บริหารโรงเรียนด้อยโอกาส

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทีม และประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทีม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบคือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน โดยเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและทำให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นกว่าผู้นำแบบอื่นๆ ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ และพบว่า มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลต่อการบริหารงานของโรงเรียน สามารถใช้ในการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ โดยประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการ ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากนั่นเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี