

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอในหัวข้อต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของข้าราชการครู

1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับข้าราชการครู

1.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของข้าราชการครู

1.3 การเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครู

1.4 การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครู

1.5 การพัฒนาตนเองของข้าราชการครู

2. คุณภาพชีวิตการทำงาน

2.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.3 เกณฑ์บ่งชี้การมีคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู

3. โลกในศตวรรษที่ 21

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลกในศตวรรษที่ 21

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

4. ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

4.1 ความหมายของผู้นำ

4.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

4.3 ความสำคัญภาวะผู้นำ

4.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

4.5 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

4.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

5. สภาพและข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยต่างประเทศ

6.2 งานวิจัยในประเทศ

การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของข้าราชการครู

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทแก่ ครูอาวุโส เข้าเฝ้ารับพระราชทานเครื่องหมายเชิดชูเกียรติคุณ ศาสดาศิลาดลย์ เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2516 มีข้อความเกี่ยวกับลักษณะงานของครูว่า “งานของครูเป็นงานพิเศษ ผิดแปลกกว่างานอื่น ๆ กล่าวในแง่หนึ่งที่สำคัญ ก็คือว่า ครูจะหวังผลตอบแทนเป็นยศศักดิ์ ความร่ำรวยหรือ ประโยชน์ทางวัตถุเป็นที่ตั้งไม่ได้ ผลได้ส่วนสำคัญจะเป็นผลทางใจ ซึ่งผู้ที่เป็นครูแท้ก็พึงพอใจ และภูมิใจอยู่แล้ว ดูเหมือนจะภูมิใจยิ่งกว่าข้าวของเงินทองและยศศักดิ์เสียอีก ถึงแม้ผู้ใดใครก็ตาม เมื่อมองให้ลึกซึ้งแล้วก็ย่อมเห็นว่าเป็นความจริงอย่างนั้น” (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา : 2554 : 2)

ปนัดดา ดิศกุล (ออนไลน์, 2560) กล่าวกับข้าราชการครูบรรจุใหม่ในตอนหนึ่งว่าการเข้ารับราชการถือเป็นเกียรติยศแก่ทั้งตนเองและครอบครัว จึงมีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการของพระมหากษัตริย์ และร่วมกันทุ่มเทในความรับผิดชอบใหญ่หลวงในหน้าที่ราชการทางการศึกษา สนองพระมหากรุณาธิคุณ การให้การศึกษา ถือเป็นภาระแนะนำ สั่งสอน และอบรม เพื่อให้ศิษย์มีความเจริญงอกงามในการเรียนรู้ คิดอ่าน มีความเข้าใจในการดำรงชีวิตที่ดีงาม ถือหลักคุณธรรมจรรยา อาชีพครูอาจารย์ คือ ผู้มุ่งมั่นให้ศิษย์นำเอาความรู้ความสามารถที่จะมีติดตัวไปจากโรงเรียนเพื่อการศึกษาต่อ ดำรงสัมมาชีพสุจริต เกื้อกูลตน เกื้อกูลบุพการี ครอบครัว และผู้อื่น ก่อให้เกิดความสมดุลอย่างเหมาะสมในการดำเนินชีวิตของแต่ละผู้แต่ละฝ่ายในสังคม ครูอาจารย์เป็นผู้มีบุญคุณใหญ่หลวง ในขณะที่เดียวกัน ครู คือ ผู้เป็นมิตรแท้และเข้าใจได้อย่างถ่องแท้กับศิษย์ ถือเป็นแรงบันดาลใจที่ยิ่งใหญ่แก่ศิษย์ หวังแลเห็นความเจริญก้าวหน้าของศิษย์ทุกคน

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับข้าราชการครู

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548 : 3-4) ได้ให้ความหมายและแนวคิดของข้าราชการครูไว้ดังนี้

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ให้รับราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดินงบบุคลากรที่จ่ายในลักษณะเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรมหรือกระทรวงอื่นที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

ข้าราชการครู หมายความว่า ผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาของรัฐ

คณาจารย์ หมายความว่า บุคลากรซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัย ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาของรัฐ

บุคลากรทางการศึกษา หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้ง ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการ เรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา

วิชาชีพ หมายความว่า วิชาชีพครู วิชาชีพบริหารการศึกษา และวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา หมายความว่า เขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวง

สถานศึกษา หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์ศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบัน หรือ สถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง

ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามี 3 ประเภทดังนี้

1. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา ได้แก่ ครูผู้ช่วย ครู อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์

2. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้แก่ ศิษยานุเทศก์ ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

อัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้นำบัญชีอัตราเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน มาใช้บังคับโดยอนุโลม เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่ง ไม่ถือเป็นเงินเดือน

ให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งที่มี วิทยฐานะ ได้แก่

ก. ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

- (1) ครูชำนาญการ
- (2) ครูชำนาญการพิเศษ
- (3) ครูเชี่ยวชาญ
- (4) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

- (1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ
- (2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- (3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- (4) ผู้อำนวยการชำนาญการ
- (5) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- (6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- (7) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของข้าราชการครู

กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 4-7) ได้กล่าวถึงการประกอบวิชาชีพครู นอกจากจะมีมาตรฐานวิชาชีพครู เป็นแนวทางการดำเนินงานแล้ว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดแนวทางจัดการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของผู้มีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้ไว้ด้วย ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพครูจะต้องยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ เช่นเดียวกัน ซึ่งมีดังนี้

1. จัดการเรียนรู้การสอน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด รวมถึงจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

2. จัดสาระการเรียนรู้ โดยเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา กล่าวคือ

2.1 ความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชนชาติ สังคมโลก รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทย และระบบการเมือง การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

2.3 ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

2.4 ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ ด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

2.5 ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

3. จัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา
5. จัดกิจกรรม ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
6. จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
7. จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน และวิทยาการประเภทต่าง ๆ
8. จัดการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชน ทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาการเรียน ตามศักยภาพ
9. จัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ สังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา
10. จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยสาระของหลักสูตรทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม
11. ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังกัดอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัด การศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การพัฒนา ระหว่างชุมชน
12. พัฒนาระบบการเรียนการสอน ที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษา
13. พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน เพื่อให้มีความรู้และ ทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
14. ปฏิบัติงานและประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู การดำเนินงานจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ขึ้นกับผู้เรียนและชุมชนตามแนวทางที่กล่าวมาแล้ว

เป็นบทบาทของครู ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรหลักในการปฏิรูปการศึกษาสามารถจะดำเนินได้เลย ตลอดเวลา โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือทิศทางจากกระทรวง หรือหน่วยงานต้นสังกัดแต่อย่างใด เนื่องจาก สิ่งที่ปรากฏเป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติล้วนเป็นหลักวิชา ครูผู้ประกอบวิชาชีพครูหรือครูมืออาชีพได้ศึกษาเล่าเรียน และฝึกอบรมแล้วทั้งสิ้น ถ้าครูได้เริ่มต้น เปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปการจ้ดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเสียแต่บัดนี้ก็จะเป็นการเรียก “ความเป็นมืออาชีพ” ของครูกลับคืนมา คุณภาพและมาตรฐานการประกอบอาชีพของครูก็จะสูงขึ้น ทำให้ครูมีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับนับถือ และไว้วางใจจากสาธารณชน โดยทั่วกัน

อารีรัตน์ ใจเที่ยง (ออนไลน์. 2551) ได้กล่าวว่า ครูต้องรับหน้าที่ต่าง ๆ มากมาย ความรับผิดชอบของครูก็ต้องทวีขึ้นตามหน้าที่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของสังคมรอบตัวครู หน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าว ได้แก่

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อศิษย์ เช่น การแนะนำสั่งสอนดี มีความรัก ความเมตตา เป็นพื้นฐาน
2. หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อสถานศึกษา เช่น ช่วยสร้างศรัทธาจากประชาชน ให้กับสถาบัน ช่วยพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน
3. หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อเพื่อนครู เช่น รักษาชื่อเสียงของคณะครู และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
4. หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อผู้ปกครองนักเรียน เช่น ร่วมมือกับผู้ปกครอง เพื่อ แก้ไขปัญหาของเด็ก ซึ่งอาจเกิดจากการเรียน หรือความประพฤติ

ธนิตย์ สุวรรณเจริญ (ออนไลน์. 2553) ได้กล่าวถึง การจัดอันดับของ International Institute for Management Development (IMD) ปี 2553 ซึ่งมี 58 ประเทศทั่วโลกเข้ารับการประเมินในภาพรวม การศึกษาของไทย พบว่าอยู่ในอันดับที่ 47 เท่ากับปี 2552 โดยคาดว่าภาระงานที่รับผิดชอบของครูมากกว่าเวลา (ทำงาน) ที่มีอยู่ อาจเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ครูส่วนใหญ่สอนไม่ต่ำกว่า 1 รายวิชา อยู่แล้ว บางโรงเรียนมีขนาดเล็กอาจสอนถึง 5-6 รายวิชา ยิ่งนับรวมกิจกรรมต่าง ๆ เข้าไปด้วย ซึ่งทุกโรงเรียนต้อง จัดตามหลักสูตร ทั้งชุมนุม จิตอาสา ลูกเสือ-เนตรนารี ยุวกาชาด หรือผู้บำเพ็ญประโยชน์ ครูแต่ละคน อาจสอนถึง 8-9 รายวิชาเลยที่เดียวนอกจากสอน ครูยังต้องทำงานพิเศษอื่น ๆ ด้วย อาทิ งานธุรการ พัสดุ การเงิน ทะเบียนนักเรียน วัตถุประสงค์ผล ดูแลช่วยเหลือ กิจกรรมนักเรียน งานอนามัย โภชนาการ อาคารสถานที่ งานกลุ่มสาระ งานแผน งานประกันคุณภาพ สารสนเทศ ฯลฯ แต่ละงานใช้เวลาทำไม่น้อย อย่าเข้าใจว่าแค่คนละงาน โรงเรียนใหญ่อาจเป็นอย่างนั้น แต่โรงเรียนเล็กเป็นอย่างนั้นไม่ได้ เพราะ จำนวนงานมีเท่ากัน ขณะที่โรงเรียนเล็กมีครูน้อยกว่า แต่ละคนจึงต้องทำงานพิเศษหลายงานบาง โรงเรียนอาจมากเป็น 4-5 งาน

อินทรัชย์ พาณิชกุล (ออนไลน์. 2557) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูต้องเผชิญมากที่สุดอันดับหนึ่งคือ ภาระของครูมีมากเกินไป ต้องทำหลายหน้าที่ทั้งงานบริหาร งานเอกสารและงานวิชาการ ทำให้ไม่มีเวลาในการจัดเตรียมการเรียนการสอน สอดคล้องกับการศึกษาของโครงการติดตามสถานะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) โดยสถาบันรามจิตติ พบว่าครูมีภาระสอนมากถึง 22 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ทว่าหลายคนยังต้องควบสอนทั้งลูกเสือ เนตรนารี เนาะแนว และวิชาอื่น ๆ สูงสุดถึง 10 วิชา นอกจากนั้นยังมีงานด้านธุรการ การเงิน พัสดุ รวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชนอีกด้วย

พรทิพย์ เย็นจะบก (ออนไลน์. 2557 ; อ้างถึงใน อินทรัชย์ พาณิชกุล. ออนไลน์. 2557) กล่าวว่า สาเหตุทั่วไปที่ครูไม่มีเวลาสอนคือ 1) ครูมีงานพิเศษต้องทำ เช่น งานการเงิน พัสดุ วิชาการ บริหารทั่วไป กิจกรรมนักเรียน บริหารบุคคล 2) มีการอบรมบ่อยครั้ง ไม่รู้จะอบรมอะไรต่อมิอะไรหนักหนา ครูบางคนทำงานหลายอย่างก็ต้องอบรมหลายครั้ง 3) ครูเอาเวลาไปทำผลงานวิชาการ อย่างมากก็แค่แจกใบงานแก่นักเรียน จึงเป็นปัญหาว่าครูมีผลงานทางวิชาการสูง แต่ผลสัมฤทธิ์นักเรียนต่ำ 4) ครูหลายคนไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีจิตวิญญาณในการเป็นครู

เชษฐา ทองยิ่ง (2559 : 2-3) กล่าวว่า ในแต่ละปีจะพบว่าครูมีภาระงานเป็นจำนวนมาก โดยมีหน้าที่หลักคือการสอน ทำแผนการสอน การสอบ (ออกข้อสอบ ตรวจข้อสอบ ให้คะแนน) นอกจากนี้ยังมีภาระหน้าที่อื่นที่ไม่เกี่ยวกับการสอน อย่างเช่น งานการเงิน งานธุรการของโรงเรียน และโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนมอบหมายเพิ่มเติม อาทิ งานตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรมประกวด แข่งขันต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ครูต้องแบ่งเวลาส่วนหนึ่งไปทำงานเหล่านั้น ทำให้งานการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักถูกลดความสำคัญลงไป ครูต้องทิ้งห้องเรียนและเวลาที่ให้กับการสอนในปีหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนมาก

การเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครู

ข้าราชการครูมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในชีวิตราชการด้วยกันทั้งสิ้น ข้าราชการครูมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะของตนตามกระบวนการขั้นตอนที่ได้มีการกำหนดไว้ อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งคุณสมบัติผู้ขอมีวิทยฐานะและขอเลื่อนวิทยฐานะเกณฑ์ใหม่ ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศษ 0206.3/ว21 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2560 : 6-9)

1. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งครู

วิทยฐานะครูชำนาญการ ต้องดำรงตำแหน่งครู มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ ต้องดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการ มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ ต้องดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

2. มีจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1 ชั่วโมงการปฏิบัติงาน หมายถึง จำนวนชั่วโมงสอนตามตารางสอนงานสนับสนุน การจัดการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และงานตอบสนองนโยบายและจุดเน้น

จำนวนชั่วโมงสอนตามตารางสอน หมายถึง จำนวนชั่วโมงสอนในวิชา/สาขา/กลุ่มสาระ การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ตามหลักสูตร การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ กิจกรรมฟื้นฟูสมรรถภาพผู้เรียน

งานสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งงานสนับสนุน การบริหารสถานศึกษา เช่น งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เป็นต้น

งานตอบสนองนโยบายและจุดเน้น หมายถึง การปฏิบัติงานที่ตอบสนองนโยบาย และจุดเน้นของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการต้นสังกัด

2.2 ผู้ดำรงตำแหน่งครูที่จะขอมีวิทยฐานะ หรือเลื่อนวิทยฐานะ ต้องมีชั่วโมงการปฏิบัติงาน ดังนี้

วิทยฐานะครูชำนาญการหรือวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ ต้องมีชั่วโมงการปฏิบัติงาน ในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 800 ชั่วโมง โดยในชั่วโมงการปฏิบัติงานต้องมีชั่วโมงการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง ทั้งนี้ ต้องมีชั่วโมงสอนขั้นต่ำตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดด้วย

วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญหรือวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องมีชั่วโมงการปฏิบัติงาน ในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 900 ชั่วโมง โดยในชั่วโมงการปฏิบัติงานต้องมีชั่วโมงการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง ทั้งนี้ ต้องมีชั่วโมงสอนขั้นต่ำตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดด้วย

สำหรับการเสนอผลงานทางวิชาการในวิชา/สาขา/กลุ่มสาระการเรียนรู้ใด ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี ผู้ขอจะต้องมีชั่วโมงสอน ในวิชา/สาขา/กลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เสนอผลงานทางวิชาการนั้นด้วย

2.3 จำนวนชั่วโมงสอนตามตารางสอน ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนชั่วโมงสอนตามตารางสอน ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ประเภท/ระดับการศึกษา	ชั่วโมงสอนตามตารางสอน
1. ปฐมวัย	ไม่ต่ำกว่า 6 ชั่วโมง/สัปดาห์
2. ประถมศึกษา (รวมโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษ หรือ โรงเรียนจัดการเรียนรวม)	ไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง/สัปดาห์
3. มัธยมศึกษา (รวมโรงเรียนวัตถุประสงค์พิเศษ หรือ โรงเรียนจัดการเรียนรวม)	ไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง/สัปดาห์
4. การศึกษาพิเศษ	ไม่ต่ำกว่า 6 ชั่วโมง/สัปดาห์
4.1 เฉพาะความพิการและศูนย์การศึกษาพิเศษ	ไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง/สัปดาห์
4.2 ศึกษาสงเคราะห์และราชประชานุเคราะห์	

3. มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งครู อยู่ระหว่างถูกดำเนินการทางวินัยหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยยังไม่มีคำสั่งลงโทษ ให้ถือว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติในข้อนี้

4. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ซึ่ง ก.ค.ศ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอนตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.7/ว 22 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

4.1 ครูต้องเข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยมีการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และนำผลจากการวิเคราะห์มาจัดทำแผนการพัฒนาดตนเองเป็นรายปี เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อพิจารณาอนุญาต

4.2 การเข้ารับการพัฒนา ต้องเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่สถาบันครูพัฒนาให้การรับรองจำนวนไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อปี รวมภายในระยะเวลา 5 ปี จำนวน 100 ชั่วโมง กรณีมีชั่วโมงการพัฒนาไม่ครบ 100 ชั่วโมง ให้นำชั่วโมงการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ส่วนที่เกินจาก 50 ชั่วโมง ในแต่ละปีมานับรวมได้

4.3 การเข้ารับการพัฒนาตามข้อ 4.2 ในแต่ละปีต้องครบ 3 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความเป็นครู เพื่อให้มีคุณลักษณะที่คาดหวังตามมาตรฐานวิทยฐานะที่จะขอรับการประเมินนั้น

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู ที่ได้รับการพัฒนาตามข้อ 4.1 – 4.3 ครบถ้วนแล้ว ให้ถือว่าผ่านการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ ตามมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ด้วย

5. มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ สายงานการสอน ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี การศึกษาติดต่อกัน นับถึงวันสิ้นปีการศึกษาก่อนวันที่ยื่นคำขอ ซึ่งจะต้องมีการประเมินและมีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์การตัดสินแต่ละวิทยฐานะตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์นี้ ไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ยื่นทักไว้แบบรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งครู รายปีการศึกษา (วฐ.2)

การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ตามข้อนี้ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ ซึ่งข้าราชการครูทุกคนต้องมีการประเมิน 3 ด้าน รวม 13 ตัวชี้วัด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน (8 ตัวชี้วัด) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน (3 ตัวชี้วัด) และด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ (2 ตัวชี้วัด) เป็นปกติทุกปีการศึกษา โดยเมื่อ สิ้นปีการศึกษาผู้ดำรงตำแหน่งครูต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามแบบ วฐ.2 เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้ขอรับการประเมินและผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้รับรองข้อมูล เอกสาร และหลักฐาน เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ขอด้วย หากภายหลังการตรวจสอบพบว่ามีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ถือว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติ

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครู

ตามประกาศการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของกฎ ก.ค.ศ. การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้ชี้แจงรายละเอียดไว้ดังนี้

อุษณีย์ ธโนศวรรย์ (ออนไลน์. 2562) กล่าวว่า การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งจะเลื่อนเงินเดือนในวันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคม เป็นการเลื่อนเงินเดือนแบบช่วง ตามบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพท้ายพระราชบัญญัติเงินเดือนวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2558 โดยที่ผ่านมาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะได้เลื่อนเงินเดือนเป็นแบบขั้น ซึ่งสามารถกำหนดขึ้นเงินเดือนที่ได้เลื่อนไว้ชัดเจนและกำหนดกรอบวงเงินในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ครั้งที่ 1 (1 เมษายน)

กำหนดโควตาการเลื่อนชั้นเงินเดือนหนึ่งชั้นไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการ ณ วันที่ 1 มีนาคม และครั้งที่ 2 (1 ตุลาคม) ให้เลื่อนได้ในวงเงินไม่เกินร้อยละ 6 ของอัตราเงินเดือนข้าราชการ ณ วันที่ 1 กันยายน โดยให้นำวงเงินที่ได้ใช้เลื่อนเงินเดือนไปแล้วเมื่อวันที่ 1 เมษายน มาหักออกก่อน แต่สำหรับการเลื่อนเงินเดือนแบบช่วง กำหนดให้เลื่อนเงินเดือนปีละ 2 ครั้งเหมือนเดิม ภายในวงเงิน ร้อยละ 3 ของเงินเดือนที่จ่ายให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ณ วันที่ 1 มีนาคม และ วันที่ 1 กันยายน ซึ่งกฎ ก.ค.ศ. ฉบับดังกล่าวกำหนดให้ส่วนราชการบริหารวงเงินในการเลื่อนเงินเดือน ในภาพรวมของส่วนราชการหรือเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี และกำหนดให้เลื่อนเงินเดือน แต่ละคนในแต่ละครั้งไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ

สำหรับการเลื่อนเงินเดือนให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินจากการประเมินผล การปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบกับข้อมูลการลา พฤติกรรม การมาทำงาน และข้อควรพิจารณาอื่น ๆ ของผู้นั้นมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ซึ่งแต่ละคน จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนเป็นจำนวนเงินเท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับผลการพิจารณาข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น และต้องเป็นไปตามช่วงเงินเดือนและฐานในการคำนวณตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ดังนั้น การเลื่อน เงินเดือนในครั้งนี้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงไม่สามารถประมาณการอัตราเงินเดือน ที่จะได้รับเป็นจำนวนที่แน่นอนได้ ซึ่งจะแตกต่างจากการเลื่อนเงินเดือนแบบขั้น

ข้อดีของการเลื่อนเงินเดือนแบบช่วงสามารถจำแนกคุณภาพของบุคลากรซึ่งเป็นไปตาม ผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ สะท้อนการปฏิบัติงานที่ส่งผลถึงคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่ประเมินจึงต้องประเมินด้วย ความเป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.ค.ศ. จะได้ดำเนินการสร้างการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นระยะ เพื่อทำความเข้าใจกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำไป ปฏิบัติในการเลื่อนเงินเดือนในรอบต่อไปได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม และมีมาตรฐานในการปฏิบัติ

การพัฒนาตนเองของข้าราชการครู

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : 60-61) พบว่า ปัจจุบันครูในสถานศึกษาต้องรับ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบ บริหารและแนวคิดการจัดการเรียนการสอน ครูต้องมี ภารกิจเพิ่มขึ้นหลายประการ เช่น ครูต้องศึกษาวิจัยในชั้นเรียน สามารถให้คำแนะนำได้เรื่องทุกเวลา ร่วมวางแผน การเรียนรู้กับผู้เรียน เป็นต้น ทำให้ครูทั่วไปตอบสนองด้วยการให้ผู้เรียนเป็นผู้เรียนรู้ ด้วยตนเองด้วยการทำรายงานที่เป็นการเพิ่มภาระงานให้ผู้เรียนทุกวิชา นอกจากนี้มีรายงานวิจัยบางชิ้น ที่ชี้ว่าปัญหาที่เกิดจากครู คือ ครูมีภารกิจการสอนมากทำให้ครู ไม่มีเวลาในการพัฒนาและจัดการเรียนรู้ มากนัก ครูต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับเอกสารรายงานการจัดการศึกษา

ชินวรณ์ บุญยเกียรติ (2553 : 2) กล่าวว่า ตามโครงการยกระดับคุณภาพทั้งระบบ ส่วนหนึ่งพบว่าครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีความจำเป็นพิเศษที่ต้องพัฒนาให้มีความรู้ตรงกับสาระวิชาที่เป็นวิชาเอกที่จะสอน ดังนั้นโครงการที่ต่อเนื่องจากโครงการประเมินผลสมรรถนะเป็นรายบุคคลแล้ว ขอให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการพัฒนาครูให้ตรงกับความเป็นและความต้องการอย่างแท้จริง การพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้และศักยภาพทางด้านวิชาการโดยมีส่วนร่วมรับผิดชอบและพัฒนางานวิชาการด้านต่าง ๆ ควรเป็นไปตามความต้องการของครู การสำรวจปัญหาและความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของครูจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้ทราบความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิชาการของครูในยุคปัจจุบันอย่างแท้จริง เพื่อให้การส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามความต้องการพัฒนาตนเองของครู การพัฒนาครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาจะเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และการบริหารการจัดการศึกษาได้สำเร็จ

จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีงานหลักเป็นงานด้านการสอน นอกจากนี้ยังมีภาระหน้าที่อื่นที่ไม่เกี่ยวกับการสอน อาทิ งานธุรการ พัสดุ การเงิน อาคารสถานที่ โครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนมอบหมาย รวมถึงงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ครูต้องถูกแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานมีหน้าที่รับผิดชอบงานเฉพาะกิจอย่างทั่วหน้าด้วยเหตุนี้ครูจึงมีภารกิจเพิ่มขึ้นหลายประการ ดังนั้นขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูมีแรงผลักดันในการทำงานมากขึ้น เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งสวัสดิการต่าง ๆ ของครู เป็นต้น เมื่อใดก็ตามที่ครูมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีย่อมสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงผลผลิตได้โดยมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ

คุณภาพชีวิตการทำงาน

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) ปรากฏเป็นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 เนื่องจากมีการตื่นตัวด้านคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานและคุณภาพของสถานประกอบการ หลังจากนั้นได้มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องดังกล่าวทั่ววงการอุตสาหกรรมในยุโรป (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2557 : 17) ซึ่งในปัจจุบันกระแสการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับการยอมรับ และได้รับความสนใจในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทยซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและเริ่มให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับบุคลากร เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคมที่ธุรกิจไม่สามารถสร้างกำไรจากการเร่งเร้าให้แรงงานปฏิบัติงานเพียงด้านเดียว แรงงานสมควรจะต้องมีชีวิตที่นอกเหนือจากงาน ตลอดจนตระหนักถึงประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อบุคคล

กลุ่มต่าง ๆ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551 : 108-109) เพราะว่าคนนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นผู้ที่สานต่อสืบทอดและสร้างความเจริญให้กับองค์กรความสำเร็จหรือล้มเหลวล้วนเกิดจากการกระทำของคนทั้งสิ้น (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 13)

การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาองค์กรซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บริหารควรเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดตรัง (2551 : 12) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรแต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิต

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 : 109) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การประเมินสถานะในลักษณะต่าง ๆ ของงาน ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่มีต่อบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งความพอใจของบุคลากรกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจขององค์กร นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลกระทบต่อบุคคลและองค์กรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (2552 : 4-5) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายความว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ประกอบเป็นคุณภาพชีวิตของการทำงาน ในสถานประกอบการของคนทำงาน เช่น การที่ลูกจ้างมีวันทำงานและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีรายได้เพิ่มจากรายได้ประจำ อาทิ มีรายได้จากการทำล่วงเวลาจากสถานประกอบการ ได้รับเงินพิเศษจากสถานประกอบการ ได้แก่ ค่าบริการ ค่าทิป เบี้ยขยัน เบี้ยงานหนัก รวมทั้งมีวันหยุด วันลา และได้รับค่าจ้างตามปกติโดยไม่ต้องทำงานในวันหยุดและวันลา นั้น ตลอดจนได้รับสวัสดิการครบถ้วนตามกฎหมายกระทรวงแรงงาน ได้รับความคุ้มครองความปลอดภัยจากการทำงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน รวมถึงสภาวะการเป็นหนี้การออมของคนทำงาน

สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2552 : 35-39) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การดำรงอยู่ด้วยการมีสุขภาพที่สมบูรณ์

และมีความมั่นคงของผู้ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งครอบคลุมถึงสุขภาวะทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ สุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางสังคม และสุขภาวะทางจิตวิญญาณ

1. สุขภาวะทางกาย (Physical well-being) หมายถึง ภาวะการรับรู้และดำรงรักษาสุขภาพร่างกายให้มีความแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุขโดยมีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์

2. สุขภาวะทางอารมณ์ (Emotional well-being) หมายถึง ภาวะการรับรู้ของสภาพทางอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

3. สุขภาวะทางสังคม (Social well-being) หมายถึง ภาวะการรับรู้เรื่องการมีสัมพันธภาพของตนกับผู้อื่นทั้งในกลุ่มผู้ร่วมงานและต่อสาธารณชน

4. สุขภาวะทางจิตวิญญาณ (Spiritual well-being) หมายถึง ภาวะการรับรู้ของความรู้สึกสุขสม มีความพึงพอใจในการดำรงชีวิตอย่างมีเป้าหมาย เข้าใจธรรมชาติและความเป็นจริงของชีวิต รวมทั้งมีสิ่งยึดเหนี่ยวที่มีความหมายสูงสุดของชีวิต

ผจญ เฉลิมสาร (ออนไลน์. 2552) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายประเด็น ดังนี้

1. เป็นการสร้างบรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา รวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญทักษะ และความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานย่อมทำให้พนักงานหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

2. คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายทั้งทางกว้างและทางแคบ ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่กว้าง หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนทำงาน

2.2 คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายอย่างแคบ คือ ผลที่มีต่อคนทำงานซึ่งหมายถึง การปรับปรุงในองค์กรและลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ สำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของ พนักงานในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงาน ของเขาด้วย

2.3 คุณภาพชีวิตการทำงานในแงุ่มที่หมายถึงการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanization of Work) ซึ่งประเทศฝรั่งเศสและประเทศที่พูดภาษาฝรั่งเศสใช้ คำว่า การปรับปรุงสภาพ การทำงาน (Improvement of Working Condition) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ใช้คำว่า การคุ้มครองแรงงาน (Workers' Protection) กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือในญี่ปุ่นใช้คำว่าสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) และความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน (Democratization of the Workplace) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการแนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยี ที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นในการปรับปรุงผลลัพธ์ ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลตามลำดับ

ชัชวาลย์ ทัดศิริช (2553 : 91) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การสร้างบรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามา มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิต การทำงาน นั้นหมายถึงรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้ มีประชาธิปไตยในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ เป็นการเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับนำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และ ความสามารถอื่น ๆ มาใช้ในการทำงาน ย่อมทำให้บุคลากรหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจ สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์กร

ชนิดา เล็บครุฑ (2554 : 20) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงาน และการดำเนินชีวิตที่ดีและมีความสุข คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผล ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานสูง และช่วยให้มีสภาพจิตใจและอารมณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีผลต่อชีวิตโดยรวมของบุคคลนั้นให้มีความสุข

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 178) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรซึ่งส่งผลดี ต่อองค์กรในด้านการบริหารจัดการ ลดความขัดแย้ง การลาออกจากงานของบุคลากร การขาดแคลน บุคลากรและปัญหาอื่น ๆ

ฮิวส์ และคัมมิงส์ (Huse & Cumming, 1985 : 198-200 ; อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2553 : 98-99) ได้ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่คาดหวังกับประสิทธิภาพขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคือคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิภาพขององค์กรอันเนื่องมาจากความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ที่พนักงานได้รับรู้ผ่านประสบการณ์จากการทำงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี ต้องการปรับปรุงศักยภาพของตนเองเพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มผลผลิต

ควิเบิล (Quible, 1996 : 326 ; อ้างถึงใน พิรญาณ์ รัตนน่วม, 2556 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นกระบวนการบริหารมีผลต่อสิ่งทีตามาที่เป็นปัจจัยสำคัญของสภาพของพนักงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสนับสนุนที่หลากหลายขององค์กร ผลของเทคนิคคุณภาพชีวิตในการทำงานช่วยทำให้ทัศนคติและขวัญของพนักงานดีขึ้น ซึ่งจะมีผลทางบวกต่อผลผลิต เมื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น พนักงานจะมีความรู้สึกทางบวกกับงานและองค์กรที่พวกเขาทำกันอยู่

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่สนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีความสุข เช่น ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคง อีกทั้งยังเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่สมบูรณ์

องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาองค์กรเนื่องจากมีผลกระทบต่อตัวบุคคลและองค์กร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอันจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิต มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

ชัชวาลย์ ทัดศิวัช (2553 : 103) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนทำงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมี 3 ประการ ดังนี้คือ

1. งานและลักษณะของงาน โดยเป็นปฏิกริยาหรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดจากการปฏิบัติงานในลักษณะของงานหรือเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วย ผลประโยชน์ ค่าตอบแทน ความมั่นคง ความก้าวหน้า เนื้อหาและปริมาณงาน

2. สภาพแวดล้อมและสังคมในองค์กร เป็นปฏิภยาหรือความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและสังคมในองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม สภาพการทำงานเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน

3. ความรู้สึกต่อตนเอง อันเป็นปฏิภยาหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อตัวเองว่ามี ความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง ความสามารถ อำนาจในการตัดสินใจ และการมีคุณภาพแห่งชีวิตหรือไม่และระดับใด

รุ่งโรจน์ อรรถานินท์ (2554 : 112-114) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วย

1. สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ตามกฎหมาย เป็นสวัสดิการเบื้องต้นที่องค์กรต้องจัดให้บุคลากรเพราะกฎหมายบังคับ เช่น น้ำดื่ม ห้องน้ำ สถานพยาบาล ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น หากละเลยในการจัดสวัสดิการพื้นฐานเหล่านี้ให้กับบุคลากร ชีวิตความเป็นอยู่ในสถานที่ทำงาน เป็นไปอย่างอึดอัด ห้องน้ำสกปรก บุคลากรจะกินอาหารต้องไปซื้อจากรถเข็นข้างโรงงาน ในขณะที่ระดับหัวหน้าหรือเจ้าของกิจการมีความสุขสบาย ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้หากบุคลากรเปรียบเทียบไม่ว่าจะเป็นกับภายในองค์กรเดียวกันหรือภายนอกองค์กร ก็อาจส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้สึกผูกพันในการทำงาน ความทุ่มเทและตั้งใจทำงานก็จะลดน้อยลงไป

2. สวัสดิการที่องค์กรจัดให้สูงกว่ากฎหมาย เป็นสวัสดิการที่เสริมจากการจัดสวัสดิการพื้นฐานเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากร เช่น การจัดอาหาร การจัดรถรับส่ง การจัดสำนักงานให้ทันสมัยน่าอยู่ การเพิ่มค่ารักษาพยาบาลให้ครอบคลุมทั้งบุคลากรและครอบครัว การจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายที่ทันสมัย เป็นต้น

3. สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ตรงตามความต้องการหรือความพึงพอใจของบุคลากร เป็นสวัสดิการที่ไม่มีรูปแบบตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของบุคลากรที่เสนอขึ้นมาให้ผู้บริหารหรือหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลพิจารณา สำหรับสวัสดิการบางเรื่องอาจเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ บางเรื่องก็จัดระยะยาวจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมวันครอบครัว การจัดบ้านพักตากอากาศ การให้มีเงินติดตัว (Pocket Money) ระหว่างพักร้อน การให้โอกาสไปพัฒนาตนเองที่ต่างประเทศในหลักสูตรสั้น ๆ เป็นต้น

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2557 : 8-9) ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานด้านคุณลักษณะตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกไว้ ดังนี้

1. การมีความรัก ความเมตตา เคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น
2. การมีความซื่อสัตย์สุจริต ดำรงตนอยู่ในความจริง กล่าวหาญทำสิ่งที่ถูกต้องและเที่ยงตรง
3. การมีความกตัญญูรู้คุณ ตระหนักในความดีที่ผู้อื่นมอบให้ตนพร้อมตอบแทนคุณในทุกโอกาส

4. การมีความพอเพียง มีภูมิคุ้มกัน พอใจในสิ่งที่ตนเป็นและมี ประหยัดคอดออม มีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายและมีความสุข

5. การรักกันฉันท์พี่น้อง เคารพในความแตกต่างทางความเชื่อ ศาสนา และวัฒนธรรม

6. การมุ่งความเป็นเลิศ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน พัฒนาสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามศักยภาพ

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 178 - 180) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความเท่าเทียมกันและความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ
2. สภาพความปลอดภัยและมีความสุขในการทำงานที่ดี
3. ความมั่นคงของงาน
4. การทำงานที่เปิดโอกาสให้พัฒนาขีดความสามารถ
5. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน
6. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
7. การมีสิทธิและความชอบธรรมของบุคลากร
8. มีเวลาให้ครอบครัว
9. องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคม
10. องค์การที่ผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพ

วอลตัน (Walton, 1974 : 12-16 ; อ้างถึงใน รัชชา ศิริวัฒน์. 2561 : 146) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต เน้นแนวทางการเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดยวอลตันได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นว่าประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ อยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมก็เกิดจากการเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน

2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ทั้งต่อร่างกายและการทำงาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง การรบกวนทางสายตา

3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security) ควรให้ความสนใจการให้พนักงานได้รักษาหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคตจะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กร ในสายงาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย

4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) คือ โอกาสในการพัฒนาและใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. การบูรณาการทางสังคม หรือ การทำงานร่วมกัน (Social Integration) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมือคดและการทำลายซึ่งกันและกัน

6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism) คือ พนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน

7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space) คือ บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์กรของตนเองได้ทำประโยชน์ให้สังคม ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่าการดำเนินงานของตนมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ

ส่วน แฮคแมน และ ซัทเทิล (Hickman & Suttle, 1977 : 13 ; อ้างถึงใน ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ, 2556 : 11) ได้เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีผลต่อการทำงานอย่างมาก กล่าวคือทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมเรื่องสุขภาพจิต ทำให้บุคคลรู้สึกต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นบุคลากร

ที่มีคุณภาพของหน่วยงาน ช่วยลดปัญหาการขาดงาน ลาออก (Turn Over) ป่วย รวมทั้งเสริมสร้าง การให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพ

บรูซ และ แบล็คเบิร์น (Bruce & Blackburn, 1983 : 19 ; อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดตรัง. 2551 : 14) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ ของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเพียงพอ
 2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย และไม่ทำลายสุขภาพ
 3. การมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถ โดยทำงานที่มีความหมายและแสวงหา แนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน
 4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงซึ่งหมายถึงรวมถึงโอกาสในการพัฒนาความรู้ทักษะ และความสามารถ รวมทั้งรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
 5. การบูรณาการทางสังคม ซึ่งหมายถึงการมีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บริหาร
 6. การที่พนักงานทำงานในสภาพการทำงานที่ปราศจากความวิตกกังวล และการมี โอกาสก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน
 7. การมีเวลาว่าง หมายถึง ความสามารถในการแบ่งเวลาให้กับเรื่องส่วนตัวและงานได้ อย่างเหมาะสม
 8. การยอมรับทางสังคม คือ มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบและต่อนายจ้าง
- โคสต์เซนด์ (Kossen, 1991 : 217 – 225 ; อ้างถึงใน ปรีชา คร้ามพัคค์. 2553 : 15) ได้กล่าวว่า สิ่งที่จะทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่
1. การเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) เป็นการเปิดโอกาส ให้พนักงานได้รับการยอมรับ ประสบผลสำเร็จ เจริญก้าวหน้า
 2. เพิ่มปริมาณงานทั้งในเรื่องการขยายงานและเพิ่มความรับผิดชอบ (Getting Loaded Vertically and Horizontally) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
 3. การสร้างสรรค์งาน (Creating Whole Job) การสร้างสรรค์งานให้หลากหลายมากขึ้นจะ ทำให้สนองความต้องการได้ และหากพนักงานมีโอกาที่จะใช้ความคิดและทักษะที่มีอยู่จะทำให้เกิด ความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง
 4. มีการหมุนเวียนงานมาก ผีกรอบข้ามสายงาน และใช้ทักษะหลากหลาย (Rotation Job Cross – Training and Multiskilling) จะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น สามารถโอนย้ายข้ามสายงานได้ และมีโอกาสที่จะได้ใช้ทักษะมากขึ้น

5. เปลี่ยนงานที่น่าเบื่อไปสู่งานที่ถูกรัก (Do two “dulls” Equal Job Enrichment) จะทำให้เกิดความน่าสนใจและพึงพอใจมากขึ้น โดยอาศัยวิธีการปรับปรุงงาน (Job Enrichment)

6. ให้การชมเชยและการยอมรับ (A Liberal Lacing of Praise and Recognition) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์อยู่แล้ว และสามารถทำได้หลายวิธีทั้งใช้คำพูด การสัมผัส การมองเห็นแล้วอ้อม

7. การให้ค่าตอบแทนที่ดี (Providing Well Pay) อาจจะมีการเตรียมรางวัลสำหรับผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนดี จะเป็นแรงสนับสนุนให้ผู้ที่ขาดงานและมาทำงานสายปฏิบัติตนใหม่

8. มีสถานที่เลี้ยงเด็กสำหรับพนักงาน (Providing Child Care for Employee’s Children) จะเป็นการช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงานและยังช่วยลดการขาดงานหรือการมาทำงานสายของพนักงานได้

9. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน (Modifying Work Environment) เช่น สร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานโดยการเปิดเพลง มีเวลาพัก มีการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

10. มีโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Providing Wellness Program) เพื่อให้ร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์แล้วจะทำให้เกิดผลดีต่อตัวพนักงานเองและต่องานที่ทำ ช่วยลดความเครียด ลดภาวะของการเป็นโรคหัวใจ และทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

เคอร์ช และเควลีย์ (Kerch & Kewley, 1993 : 193 ; อ้างถึงใน วงเดือน เลาหวิวัฒน์ภิญโญ และคณะ, 2552 : 48) ได้เสนอว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ความพึงพอใจในงาน โดยรวม (Job Satisfaction Total) หมายถึง ทักษะคิดหรือระดับความรู้สึกที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การตอบทบทวนไปในทางบวกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล

2. ความพึงพอใจในงานเฉพาะด้าน (Job Satisfaction of Specific) หมายถึง ทักษะคิดที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การต่องานเฉพาะด้านไปในทางบวก ได้แก่ 1) กิจกรรม 2) ความเป็นอิสระ 3) ความหลากหลาย 4) สถานภาพทางสังคม 5) การบริหารงานของผู้บริหาร 6) มนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7) คุณธรรมในการทำงาน 8) ความมั่นคงในการทำงาน 9) การบริการสังคม 10) ความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนงานของตน 11) โอกาสใช้ความรู้ความสามารถ 12) นโยบายและการปฏิบัติงาน 13) ผลตอบแทน 14) ความก้าวหน้า 15) ความรับผิดชอบ 16) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 17) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 18) เพื่อนร่วมงาน 19) การยอมรับนับถือ 20) ความสำเร็จในงาน

3. คุณลักษณะงาน (Job Characteristic) หมายถึง งานที่บุคคลได้ใช้ทักษะความชำนาญ ความสามารถที่ทำทนายอยู่เสมอ สามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ได้เริ่มต้นการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ

เห็นผลงานปรากฏชัดเจน ผลงานมีความสำคัญต่อวิชาความเป็นอยู่ของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร และรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานตลอดเวลา

4. ความผูกพันกับงาน (Job Involvement) หมายถึง ความเกี่ยวข้องของบุคคลกับกระบวนการทำงานหรืออาจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวระหว่างคนกับงาน งานเป็นสิ่งสำคัญมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งจะทำให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

ฮิวส์ และ คัมมิงส์ (Huse & Cummings, 1985 : 235-238 ; อ้างถึงใน วรรษยา ศิริวัฒน์. 2561 : 149-150) ได้กำหนดองค์ประกอบของตัวกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วยคุณสมบัติ 8 ด้าน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) ค่าจ้างเพียงพอที่จะใช้ดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไปหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้อง สุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานซึ่งอาจก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี โดยควรที่จะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพ รวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และกระบวนการทางสายตา

3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) งานที่ทำการเอื้อต่อโอกาสที่จะใช้ประโยชน์อื่น ๆ และทำให้มีการพัฒนาทักษะความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการมีส่วนร่วมและรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองและมีความรู้ที่ท้าทายเกิดขึ้นจากการทำงานของตน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) การให้ความสำคัญต่อสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

4.1 งานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงไว้และสามารถขยายหรือพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

4.2 ความรู้และทักษะใหม่ ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานของตนในอนาคตได้

4.3 ควรจะให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในแขนงงานของตน

5. บูรณาการทางสังคม (Social Integration) การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ และรู้สึกว่าคุณค่า ซึ่งจะมีผลให้บุคคลนั้นมีความเป็นอิสระและรู้สึกว่าคุณค่าและสังคมมีความสำคัญและความสำคัญกับตน กล้าเปิดเผยตนเองต่อสาธารณชน มีความรู้สึกว่าคุณค่าไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นภายในองค์กรและมีความรู้สึกว่าคุณค่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม

6. ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (Constitutionalism) ผู้ปฏิบัติงานได้มีแนวทางอย่างไรและผู้ปฏิบัติงานจะปกป้องแนวทางของตนได้อย่างไร คำตอบของคำถามนั้นจะแตกต่างกันไป

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อบ้างเจกบุคคลมากน้อยเพียงใด และยึดมั่นต่อการให้รางวัลที่ยุติธรรมมากน้อยเพียงใด

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (Total Life Space) งานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ควรจะมีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับการแบ่งเวลาความต้องการทางด้านอาชีพ และการเดินทางควรมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคล รวมทั้งเวลาที่ให้แก่ครอบครัวของตน ตลอดจนความก้าวหน้าและการได้รับการตอบแทนด้านความรับผิดชอบ

8. การปฏิบัติงานในสังคม (Social Relevance) กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม จะเป็นการก่อให้เกิดการลดคุณค่าและความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่าการของตนเองมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในด้านเกี่ยวกับผลผลิต (สินค้า) และการกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานควรอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย งานที่สมควรเอื้อต่อโอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายและการพัฒนาความสามารถในแขนงงานของตน การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การมีระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เกณฑ์บ่งชี้การมีคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู

ฮิวส์และคัมมิงส์ (Huse & Cummings, 1985: 235-238; อ้างถึงใน วัชรยา ศิริวัฒน์, 2561: 149-150) กล่าวถึงเกณฑ์บ่งชี้การมีคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู 8 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจูงจูงงานให้มีประสิทธิภาพ ลูกจ้างต้องได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเทียบเท่ากับผลผลิตของพวกเขา โดยค่าจ้างที่ได้รับนั้นต้องเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไป ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ วนิดา วาติเจริญ และคณะ (2556 : 14) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญดังนี้

1.1 ค่าตอบแทนที่องค์กรกำหนดจะต้องมีลักษณะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงความต้องการและสิทธิประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่

1.2 การกำหนดค่าตอบแทนต้องมุ่งให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ไม่มีการเหลื่อมล้ำหรือเอาเปรียบ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมจะช่วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อันส่งผลให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.3 มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร เพื่อให้แผนการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และความพอเพียงในการดำรงชีพของพนักงาน

1.4 การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมทั้งต่อฝ่ายองค์กรและพนักงาน

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลทั่วไปมีเกณฑ์ในเรื่องของค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากข้าราชการครูควรได้รับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือผลงานทางด้านวิชาการเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพื่อเลื่อนวิทยฐานะของตนให้สูงขึ้น ซึ่งข้าราชการครูจะได้รับเงินประจำตำแหน่งจากการทำผลงานในส่วนนี้ ส่งผลให้ข้าราชการครูมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญช่วยสร้างแรงจูงใจของครูกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะถ้าครูได้รับเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลและค่าตอบแทนอื่น ๆ อย่างพอเพียงกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ย่อมส่งผลให้ครูมีความเป็นอยู่ที่ดีและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานหรือบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดีและควรที่จะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและมีความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน (Safe and Healthy Environment) ตามที่ สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2553 : 218) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สอดคล้องกับการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางกายภาพของบุคคล มีการจัดวางอุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสม เพื่อให้สะดวกในการทำงานและเหมาะสมกับพื้นที่การทำงาน เช่น การวางโทรศัพท์และเครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกในการทำงาน ส่วนงานที่ต้องใช้แรงทางกายภาพมากกว่าศักยภาพ หรือความจำกัดของบุคคลที่พึงมีทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเครียดและ

ความอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการจัดห้องปฏิบัติงานให้มีแสงที่เพียงพอ และอุณหภูมิที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดไม่ให้มีเสียงรบกวนสมาธิในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้สมาธิในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างสภาพการณ์วิธีการ เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่ รัชญา ผลอนันต์ (2552 : 12) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่กระทบกับความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงานโดยตรง สภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง ความสะอาดของพื้นที่ มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานเนื่องจากพนักงาน ต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ต้องการความสะดวกสบายทางร่างกาย

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลทั่วไปมีเกณฑ์ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากข้าราชการครูควรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทั้งวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สภาพอาคารเรียนอาคารประกอบมีความสะดวกมั่นคงแข็งแรงและปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน การจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนถูกสุขลักษณะ สะอาด ร่มรื่น สวยงาม และปลอดภัยจากมลภาวะต่าง ๆ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การจัดให้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ย่อมส่งผลให้ครูผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีความคล่องตัวในการทำงานและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ล้วนส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) การได้รับโอกาสในการเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในงานและทักษะใหม่ ๆ ทำให้คนรู้สึกว่ามีคุณค่าและรู้สึกท้าทายที่ได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยพนักงานสามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ข้อบกพร่อง และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ดังทัศนะของ คาสซิโอ (Cascio, 2003 : 18 ; อ้างถึงใน นาวิ อูคร และคณะ, 2561 : 217) กล่าวว่า การจัดให้มีการประชุม อบรมให้ความรู้เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง จะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับระดับเลื่อนตำแหน่ง ในทำนองเดียวกัน วันทนา เนาว์วัน (2552 : 20) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การและหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น จากการศึกษาการติดต่อประสานงานกัน ในระหว่างแผนกดียิ่งขึ้น เข้าใจหลักการนโยบายการทำงานขององค์การ และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ช่วยให้เกิด

การประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในการที่จะลดความผิดพลาด ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ช่วยกระตุ้นบุคคลต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้น้อยลง และการพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ สอดคล้องกับ คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557 : 25) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมมีความสำคัญ ดังนี้

- 3.1 ช่วยเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 3.2 ช่วยให้บุคลากรทำงานในภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้
- 3.3 ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายอันอาจเกิดขึ้นได้จากวัสดุ หรืออุปกรณ์ได้รับความเสียหาย เนื่องจากการใช้ที่ไม่ถูกวิธี

- 3.4 ช่วยให้ เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากร
- 3.5 ช่วยทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าสูงขึ้น
- 3.6 ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.7 ช่วยสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลทั่วไปมีเกณฑ์ในเรื่องของการพัฒนาความสามารถของบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากข้าราชการครูควรได้เข้ารับการอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทั้งทักษะในด้านวิชาชีพ ด้านการสอน และเกี่ยวกับงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่ครูจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่สำคัญโรงเรียนต้องมีการวิเคราะห์ภาระงาน คุณลักษณะของงาน และคุณสมบัติของคนที่จะทำงาน เพื่อที่จะได้จัดครูให้ปฏิบัติงานพิเศษของโรงเรียนที่ตรงกับความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน ทำให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งย่อมส่งผลทำให้ให้ครูมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาความสามารถของบุคคล เป็นการพัฒนาความรู้และความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องครูต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้ทันกับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสังคม เพื่อที่ครูจะได้ปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth Security) การที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทักษะของตนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเองโดยให้บุคลากรได้ใช้

ความรู้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ยกระดับ รายได้ค่าจ้าง ผลตอบแทนดีขึ้น เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ในการทำงานบุคลากรมิได้มุ่งแต่ความพึงพอใจส่วนตัวและการได้รับรางวัลตอบแทนทางการเงินเท่านั้นแต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์ที่จะได้รับความก้าวหน้าและความมั่นคงประกอบด้วยเสมอจึงเป็นหน้าที่ขององค์การที่ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและใช้ทักษะต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโต มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และรายได้ในอนาคต (นาวิ อูคร และคณะ. 2561 : 216) สอดคล้องกับ วิจารณ์ พิพิธา (2550 : 5) กล่าวว่า การที่บุคลากรได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะหน้าที่การงาน สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นดีกว่าเดิม และมีหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งฐานะเกียรติภูมิสถานะทางสังคมมากขึ้นด้วย ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งถือเป็นสมมติฐานขององค์การ ที่ได้ขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เป็นการยกระดับรายได้ค่าจ้างผลตอบแทนที่ดีขึ้น และการเลื่อนตำแหน่งเป็นแนวทางหนึ่งที่สร้างความมั่นคง ความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ครอบครัว รวมทั้ง ความจงรักภักดีต่อองค์การ

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลทั่วไปมีเกณฑ์ในเรื่องของความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานเป็นสิ่งที่ข้าราชการครูมุ่งหวังที่จะได้รับในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ข้าราชการครูได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตรงตามความถนัดและความสามารถ มีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ข้าราชการครูมีความพึงพอใจกับตำแหน่งและหน้าที่การทำงาน ทั้งยังส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือส่งผลต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของครู อันถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ข้าราชการครูมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีผลในการสร้างความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน เป็นสิ่งที่ครูหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมุ่งหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าและความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน อันถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้ครูหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตในการทำงานที่ดี มีผลในการสร้างความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

5. การบูรณาการทางสังคม (Social Integration) ด้านการบูรณาการทางสังคมนั้น การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าตนประสบผลสำเร็จและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าทำให้บุคคลนั้นมีความเป็นอิสระในความรู้สึกว่าชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญต่อตน กล่าวเปิดเผยตนเองกับผู้อื่นมี

ความรู้สึกว่าไม่มีการแบ่งชั้นในองค์กรและมีความรู้สึกว่าจะองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ประสิทธิภาพในการทำงานของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่นอีก เป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น เช่น การให้ความสำคัญ การมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ความเป็นมิตรและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าฝ่ายบริหารขององค์กรมีหลักการ มีความยุติธรรมและมีนโยบายที่เหมาะสมก็จะให้ความร่วมมืออย่างดี ในทำนองเดียวกัน หากฝ่ายบริหารต้องการความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติหรือต้องการประสิทธิภาพในการทำงาน ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จ และเห็นว่าตนเองมีคุณค่า นั่น จะมีผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระจากอคติ ความรู้สึกว่าจะไม่มีการแบ่งชั้นในองค์กร และความรู้สึกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม สอดคล้องกับ ญัตติชุตตา วิจิตรจามรี (2553 : 22) กล่าวว่า ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่องค์กรทุกแห่งต้องการ คือ ความซื่อตรง ความไว้วางใจ และความกลมเกลียวในหมู่คณะ และยังครอบคลุมไปถึงความซื่อตรงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานให้เพื่อนร่วมงานทราบ การทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการทำงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของคนทุกคนทั่วไปมีเกณฑ์ในเรื่องของการบูรณาการทางสังคม คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากอาชีพครูต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีทั้งกับคนที่อยู่ภายในและภายนอกหน่วยงาน และในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างให้ตนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของผู้ร่วมงาน ได้รับความร่วมมือด้วยดีจากเพื่อนร่วมงาน ผลงานที่ปฏิบัติได้รับการยอมรับ/คำยกย่อง/ชมเชย จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้ครูมีความรักและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ได้รับการยอมรับ การให้ความเคารพนับถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ชีวิตในการทำงานมีความสุขสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

สรุปได้ว่า การบูรณาการทางสังคม คือ การได้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น และในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างให้ตนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของผู้ร่วมงาน ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนหรือองค์กรใด ๆ ก็ตามต้องการเป็นเพื่อนและเป็นสมาชิกในสังคมทั้งในที่ทำงาน ในครอบครัว และชุมชน ต้องการการยอมรับ การให้ความเคารพนับถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้ชีวิตในการทำงานมีความสุขสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

6. ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน (Constitutionalism) เนื่องจากสังคมทุกสังคมต้องมีระเบียบเป็นแนวทางให้คนในสังคมปฏิบัติ เพื่อการมีชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข ไม่เกิดปัญหา สมาชิกในสังคมจะารู้จักบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเราสามารถเรียกว่า วิถีชีวิตของคนในสังคมหรือวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2551 : 310) ได้อธิบายว่า มีภยิตลาตินบทหนึ่งกล่าวว่า ที่ใดมีสังคม ที่นั่นมีกฎหมาย หมายความว่า เมื่อใดมีมนุษย์รวมตัวกันเป็นสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมใหญ่หรือเล็ก ก็ย่อมต้องมีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ควบคุมความประพฤติคนในสังคมนั้น เพื่อให้สมาชิกในสังคมนั้นอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน ระเบียบข้อบังคับมิได้อยู่ในวงจำกัดเพียงข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือข้อกำหนดเท่านั้น แต่รวมถึงสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติตามแนวของวัฒนธรรม จารีต ประเพณีในสังคมด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้มีรากฐานมาจากปรัชญาของสังคม

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของคนทั่วไปไม่มีเรื่องของระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากสังคมทุกสังคมต้องมีระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางให้คนในสังคมปฏิบัติเพื่อการมีชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข โดยโรงเรียนนั้นเป็นองค์การหรือหน่วยงานทางการศึกษาของสังคม และเพื่อให้ครูสามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะส่งผลสำเร็จตามนโยบายในการจัดการศึกษา ซึ่งครูนั้นมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของโรงเรียนและของราชการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ตลอดจนผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ และใช้กฎระเบียบกับบุคลากรในโรงเรียนด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

สรุปได้ว่า สังคมทุกสังคมต้องมีระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางให้คนในสังคมปฏิบัติเพื่อการมีชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข โดยโรงเรียนนั้นเป็นองค์การหรือหน่วยงานทางการศึกษาของสังคม และเพื่อให้ครูสามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะส่งผลสำเร็จตามนโยบายในการจัดการศึกษา และผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ ซึ่งระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Total Life Space) การปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งควรจะมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของบุคคลนั้น บทบาทนี้เกี่ยวข้องกับการแบ่งเวลา ความต้องการทางด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลและเวลาของครอบครัว ตลอดทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ การวางแผนชีวิตในการดำเนินชีวิต การแบ่งเวลา การจัดส่วนที่เหมาะสมในการใช้เวลาของบุคคลในการทำงานและเวลาสำหรับครอบครัว ซึ่งเวลาในการทำงานของครูนั้นประมาณ 8 ชั่วโมงต่อวัน อาจกล่าวได้ว่าครูใช้เวลา 1 ใน 3 ของเวลาในแต่ละวันทำงานอยู่ที่โรงเรียน และครูอาจจะใช้เวลามากกว่านี้อีกสำหรับการทำหน้าที่พิเศษ

เช่น การเข้าเวร การตรวจการบ้าน การเดินทาง หรือการทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนอกเหนือจากภาระงานสอน สอดคล้องกับ เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ (2551 : 29) กล่าวว่า ประโยชน์จากการที่องค์กรมีนโยบายด้านสมดุลชีวิตการทำงาน โดยการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน พร้อม ๆ กับการส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ประโยชน์ของสมดุลชีวิตกับการทำงานที่มีต่อพนักงานและองค์กรมีหลายประการ ดังนี้

7.1 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น

7.2 พนักงานมีความสุขในชีวิตการทำงาน

7.3 พนักงานและองค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น

7.4 สนับสนุนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในขณะที่ จำเนียร จวงตระกูล (2552 : 5) ได้กล่าวถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์กรในปัจจุบัน สำหรับการนำมาปรับรูปแบบการบริหารและการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่พนักงาน ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานได้นั้น จะมีส่วนช่วย ในการส่งเสริมทางด้านการทำงาน และการรักษาพนักงานให้เกิดความผูกพันแก่องค์กรได้ รวมทั้งยังเป็นการลดอัตราการลาออก ของพนักงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลทั่วไปมีเกณฑ์ในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากข้าราชการครูมีงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน เช่น งานการเงินพัสดุ งานเอกสาร งานวิชาการ ปริมาณงานที่ได้รับควรเหมาะสมกับช่วงเวลาที่กำหนดให้ ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า อย่างมีทักษะและหลักการบริหารที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนร่วมและส่วนตัว ทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดเอาไว้ และไม่เกิดความซ้ำซ้อนของงาน และยังส่งผลให้การปฏิบัติงานของครูมีความสุขและมีความสมดุลกับการใช้ชีวิตส่วนตัว มีเวลาพักผ่อนในแต่ละวันอย่างเพียงพอ และได้ใช้เวลาว่างกับการปฏิบัติงานและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คือ การที่ครูได้ทำงานในลักษณะและปริมาณงานที่เหมาะสม และสิ่งสำคัญมากคือเรื่องของการใช้เวลาอย่างคุ้มค่า อย่างมีทักษะและหลักการบริหารที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนร่วมและส่วนตัว ทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดเอาไว้ และไม่เกิดความซ้ำซ้อนของงาน และยังส่งผลให้การปฏิบัติงานของครูมีความสมดุลกับการใช้ชีวิตส่วนตัว

8. การปฏิบัติงานในสังคม (Social Relevance) การปฏิบัติงานในสังคม จากการศึกษาที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีชีวิตเกี่ยวข้องกับสังคมเสมอ และมีลักษณะเป็นระบบเปิด มีการตอบสนองต่อพลังหรือตัวกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังทัศนะของ สมคิด บางโม (2550 : 4) กล่าวว่า การที่เรารู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร เมื่อองค์กรมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย เป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานให้พนักงานทุกคนเกิดความรักในองค์กร ในขณะที่ สมใจ ลักษณะ (2552 : 42) กล่าวว่า ความดีงามขององค์กรหรือบุคคลที่สาธารณะรับรู้ เป็นภาพที่สาธารณะมองกลับไปยังองค์กร ในการบริหารภาพลักษณ์ขององค์กร ไม่ว่าจะพิจารณาในด้านใดก็จะพบว่าชื่อเสียงขององค์กรนั้น เป็นต้นทุนที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งที่เป็นองค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพราะชื่อเสียงขององค์กรก่อให้เกิดความศรัทธา การร่วมมือ ตลอดจนแรงบันดาลใจ ที่จะใช้สินค้าและบริการ ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรกับลูกค้ารวมถึงสาธารณชน

จากที่กล่าวข้างต้น เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลทั่วไปไม่มีเกณฑ์ในเรื่องของการปฏิบัติงานในสังคม คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีเกณฑ์ด้านนี้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนจะต้องร่วมมือกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำคณะครูและนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น เช่น นำนักเรียนไปร่วมแสดงดนตรี-นาฏศิลป์ ในงานประเพณีต่าง ๆ ก็จะทำให้ชุมชนรู้สึกว่าเป็นโรงเรียนที่มีความสำคัญของชุมชน และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทางชุมชนเองก็ได้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน เช่น ด้านงบประมาณ หรือทุนการศึกษา เป็นต้น จะเห็นได้ว่าทั้งโรงเรียนและชุมชนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานในสังคม คือ การที่ครูได้ทำงานที่เป็นประโยชน์หรือมีส่วนร่วมต่อชุมชนหรือต่อสังคม ชุมชนหรือสังคมได้เห็นคุณค่าของโรงเรียน มีความศรัทธาต่อครู และโรงเรียนก็มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนซึ่งต่างฝ่ายก็ได้ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์ประกอบตามแนวคิดของฮิวส์และคัมมิงส์ (Huse & Cummings, 1985 : 235-238 ; อ้างถึงใน วัชรยา ศิริวัฒน์. 2561 : 149-150) ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย 3) การพัฒนาความสามารถของบุคคล 4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน 5) การบูรณาการทางสังคม 6) ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน 7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และ 8) การปฏิบัติงานในสังคม มีความครอบคลุมการทำงานของข้าราชการครู งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นตัวแปรเกณฑ์ในการศึกษา

โลกในศตวรรษที่ 21

แนวคิดเกี่ยวกับโลกในศตวรรษที่ 21

ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 ยุคที่ต้องคาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า (Expect the Unexpected) ยุคที่ต้องเตรียมหาแนวทางสร้างเครื่องมือเพื่อรับมือให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเท่าทันโลก เช่นเดียวกับโมเดล “Thailand 4.0” ที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวอย่างไร้ทางเลืองเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปลี่ยนประเทศไทยสู่ประเทศในโลกรที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของรัชกาลที่ 9 โดยมีเป้าหมายครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ที่เน้น “การสร้างมูลค่า” ขับเคลื่อนแข่งขันด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ การรักษาสีสิ่งแวดล้อม ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม และการยกระดับคุณค่าของมนุษย์พัฒนาคนไทยให้กลายเป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21”. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. ออนไลน์ : 2561)

สุพรรณิ ชะโลทร และเกษมวัฒน์ เปรมกมล (2553 : 9) กล่าวถึง โลกในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมที่อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ คำว่า “โลกาภิวัตน์” (globalization) ความหมายตามหลักพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2542 หมายถึง การแพร่หลายกระจายไปทั่วโลกอย่างทั่วถึง การที่ประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใด สามารถรับรู้สัมพันธ์หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกว้างขวาง เนื่องจากการพัฒนาระบบสารสนเทศ ถือเป็นช่วงเวลาที่โลกถูกหล่อหลอมไว้ด้วยกันอย่างใกล้ชิด โลกสมัยโลกาภิวัตน์ แตกต่างไปจากโลกในช่วงสงครามเย็นเป็นอย่างมาก เนื่องจากช่วงของสงครามเย็นนั้นความแตกต่างในเรื่องของระบบการปกครองทำให้เกิดการปิดกั้นการติดต่อระหว่างประเทศ ความเข้าใจเรื่องราวของฝ่ายตรงข้ามกันยังคงคลุมเครือ เมื่อยุคของสงครามเย็นสิ้นสุดลง และเริ่มมีการเปิดประเทศกันมากขึ้น การติดต่อ สื่อสารระหว่างกันสามารถทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไอที (IT information technology) ช่วยเชื่อมโลกให้เข้าถึงกันได้สะดวก สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว แต่ละประเทศเริ่มเรียนรู้และเข้าใจกับนานาประเทศมากขึ้น เกิดการยอมรับและประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน ความเจริญก้าวหน้าทำให้โลกในคริสต์ศตวรรษที่ 21 พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ขณะเดียวกันยังคงมีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อโลกที่ต้องหาทางแก้ไข เช่น การก่อการร้าย เหตุการณ์วินาศกรรม สงครามต่อต้านการก่อการร้าย ปัญหาความขัดแย้ง การขาดแคลนทรัพยากร

วิจารณ์ พานิช (2555 : 33) กล่าวถึง โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกที่ไม่หยุดนิ่ง เกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (และบางครั้งพลิกผัน) คนที่จะอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับสังคมในยุคใหม่จึงต้องฝึกความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งที่จริงมีอยู่แล้วในความเป็นมนุษย์แต่การเรียนรู้และการฝึกฝนที่ดีจะช่วยให้แหลมคม ฉับไว และอดทน คนที่มีทักษะนี้สูงจะได้งานที่ดีกว่า ชีวิตก้าวหน้ากว่า และ

จะทำประโยชน์ให้แก่สังคมและแก่โลกได้ดีกว่า ที่จริงโลกกำลังเปลี่ยนยุค จากยุคความรู้สู่ยุคนวัตกรรม การฝึกพลังสร้างสรรค์และนวัตกรรมจึงสำคัญยิ่ง

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557 : 10) กล่าวถึง โลกในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแตกต่างจากศตวรรษที่ 19 และ 20 อย่างสิ้นเชิง เศรษฐกิจอุตสาหกรรมในอดีต ได้ถูกแทนที่ด้วยเศรษฐกิจและบริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

วิทยากร เชียงกุล (ออนไลน์. 2558) กล่าวถึง โลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไปอย่างสำคัญในแง่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการผลิตและการสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่องคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และอื่น ๆ ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมเพิ่มขึ้น ระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ใช้เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เพิ่มขึ้น ใช้คนทำงานการผลิตแบบเก่าลดลง งานหลายอย่างใช้คอมพิวเตอร์ทำแทนคนได้ ในประเทศพัฒนาอุตสาหกรรม คนทำงานในภาคความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บริการ เป็นสัดส่วนเพิ่มขึ้น ระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ต้องการคนทำงานที่มีความรู้ทักษะแบบใหม่เพิ่มขึ้น คนที่ไม่มีความรู้ทักษะแบบใหม่ คิดทำอะไรใหม่ ๆ แก้ปัญหายากซับซ้อนไม่เป็น ต้องตกงาน หรือต้องทำงานใช้แรงบางอย่างที่เป็นงานหนักและได้ค่าจ้างต่ำ

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา (2559 : 6) ได้นิยามโลกในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า โลกในศตวรรษที่ 21 คือ วัฒนธรรมของการเรียนรู้ชุดใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงใน 3 กระแสหลัก คือ 1) เกิด Demonopolization of Knowledge ไม่มีการผูกขาดความรู้ 2) เกิด Democratization of Information ไม่มีการผูกขาดข้อมูล และ 3) เกิด Disruption of Technology & Innovation เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกิดขึ้นใหม่ ๆ จากการรวมตัวและแตกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรมเดิมตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสดังกล่าว วัฒนธรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ Learn, Unlearn และ Relearn โดย “Unlearn” คือการไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรียนรู้มา ต้องปรับตัวให้ทันตลอดเวลา ส่วน “Relearn” คือ สิ่งที่เรารู้มามันเปลี่ยนไปในบริบทใหม่ ๆ ดังนั้น ต้องเรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม สำหรับ “Learn” นั้น โจทย์ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 คือ จะเรียนรู้อย่างไรให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม

วรารักษ์ เกลิมพันธุศักดิ์ (2559 : 99) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 ที่ก้าวอย่างของความเป็นไปต่าง ๆ จะขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วมากขึ้นตามจังหวะก้าวด้านการพัฒนาของเทคโนโลยี โดยเฉพาะทางด้านการติดต่อสื่อสารซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปถึงสิ่งต่าง ๆ มากมายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในรูปของอิเล็กทรอนิกส์ โลกในอนาคตมีแนวโน้มจะพัฒนาไปอย่างไร เมื่อต้องเผชิญกับแรงกดดันและหลากหลายปัจจัยเสี่ยงตั้งแต่ระดับที่สามารถกระทบต่อความเป็นไปของมนุษยชาติ โดยองค์รวมและต่อมนุษย์ในฐานะปัจเจก

สุรเกียรติ์ เสถียรไทย (ออนไลน์. 2559) กล่าวว่า แนวโน้มใหญ่ของโลก มีอิทธิพลทำให้ประเทศไทยต้องเข้าสู่การปฏิรูปการศึกษามากขึ้น เพื่อที่จะได้ปรับตัวให้เท่ากับแนวโน้มต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ต้องทำให้เยาวชนเติบโตมาเป็นประชาชนที่มีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น และปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (ออนไลน์. 2561) กล่าวว่า ประเทศไทยต้องเปลี่ยนผ่าน เพื่อรับมือกับโลกในศตวรรษที่ 21 เพราะโลกที่เราอยู่นั้นเสมือนไม่ใช่โลกใบเดิมที่เราเคยอาศัยอยู่ มีการเกิดขึ้นของโอกาส ภัยคุกคาม และขีดความสามารถแบบใหม่ เพื่อจะตอบสนองต่อการเข้าสู่ new normal

สรุปได้ว่า โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการติดต่อสื่อสารทางเทคโนโลยี มีการเชื่อมโยงข่าวสารทุกภูมิภาคของโลกเข้าไว้ด้วยกัน และสามารถส่งข่าวสารถึงกันได้ด้วยเวลาเพียงไม่กี่วินาที ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการดำรงชีพของคนในสังคมอย่างทั่วถึง ทั้งทางด้านบวกและด้านลบ การดำรงชีวิตในสังคมของคนในยุคนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อที่จะสามารถคิดวิเคราะห์ แยกแยะ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทิศทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับโลกในยุคปัจจุบันที่สถานะทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น การศึกษานับว่ามีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากการศึกษามีความจำเป็นต่อทุกช่วงชีวิตมนุษย์ เพราะเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตของมนุษย์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ อีกทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถเลือกรับข้อมูลข่าวสารและเพิ่มพูนความรู้ พร้อมทั้งนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมตลอดเวลาและตลอดช่วงชีวิต (กุลวิภา ชีพรับสุข. 2557 : 10)

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการกำหนดแนวทางในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียนเพื่อใช้ในการดำรงชีวิต ในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555 : 11) ให้ความเห็นว่า การศึกษาไทยต้องก้าวไปสู่ยุคความรู้ ครูต้องยึดหลัก Teach Less & Learn More คือ สอนน้อย เรียนรู้มาก ครู ต้องจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยเฉพาะการพัฒนา ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21 Century Life Skills) ครูต้องออกแบบการเรียนรู้และอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการลงมือ

ปฏิบัติ การศึกษาค้นคว้าของตัวเอง ครูทำหน้าที่เป็น Facilitator หรือ ผู้อำนวยการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นหลัก โดยครูต้องพัฒนาทักษะและเจตคติให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าการเรียนรู้แบบตัวใครตัวมัน (Individual Learning) ครูต้องเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ และครูต้องทำงานเป็นทีมเพื่อนำเทคโนโลยีเข้าสู่ ห้องเรียนและเตรียมนักเรียนสู่โลกภายนอก ครูต้องมีทักษะ ในการบริหาร ห้องเรียนการทำให้บทเรียนมีความสอดคล้อง กับชีวิตจริง การคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะทางเทคโนโลยี ความเป็นสากลและทักษะความร่วมมือ

พรทิพย์ สิริภักตราชัย (2556 : 46-49) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีผลการวิจัยเกี่ยวกับสมอง และการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้กระบวนการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป การจัดการศึกษาทุกระดับเน้นให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง เช่น การคิดสร้างสรรค์ การคิดแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ ฯลฯ รวมทั้งการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือแสวงหาความรู้ และการมีทักษะทางสังคม แนวโน้มการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องบูรณาการทั้งด้านศาสตร์ต่าง ๆ และบูรณาการการเรียน ในห้องเรียนและชีวิตจริง ทำให้การเรียนนั้นมีความหมายต่อผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนจะเห็นคุณค่าประโยชน์ คุณค่าการเรียน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งเป็น การเตรียมผู้เรียนในการเรียนต่อไปในขั้นสูงขึ้น เกิดการเพิ่มโอกาสในอนาคต การเพิ่มมูลค่า และการสร้างความแข็งแกร่ง ให้กับประเทศด้านเศรษฐกิจ

ภิรมย์ กมลรัตนกุล (ออนไลน์, 2557) กล่าวว่า เราอาจต้องมาเริ่มต้นด้วยการคิดว่าประเทศของเรา สังคมของเราในศตวรรษที่ 21 นั้น ควรจะมีหน้าตาอย่างไร เมื่อคิดตรงนี้ได้แล้วก็ต้องมองต่อไปว่า แล้วคนที่เราต้องการที่เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตมากอย่างนั้น เราต้องการคนประเภทใด ด้วยเหตุนี้ทางสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ต้องเอาโจทย์นั้นไปคิดว่าเมื่อสังคมต้องการอย่างนี้ ต้องการคนประเภทนี้ บัณฑิตที่เราผลิตออกไปควรมีหน้าตาอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่ง มีลักษณะพึงประสงค์อย่างไร ตรงนี้ก็อาจมีเอกลักษณ์ แตกต่างกันไปซึ่งไม่เหมือนกัน แต่คงจะมีจุดรวมที่คล้ายกัน เช่น เรามองว่าลักษณะที่พึงประสงค์นั้นต้องเป็นคนเก่ง คนดี มีความใฝ่รู้หาความรู้ ตลอดชีวิต ก็ต้องนั่งคิดต่อไปว่าคำว่า คนเก่งนั้นต้องเก่งอย่างไรบ้าง เช่น จะต้องคิดเป็น เวลาเราไปอ่านไปได้ยิน อะไรมาก็ต้องอย่าเพิ่งเชื่อ ต้องใช้วิจารณญาณในการกลั่นกรองว่าอะไรผิด อะไร ถูก อะไรน่าจะเป็นข้อเท็จจริงมากกว่ากันแค่ไหน

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ (ออนไลน์, 2559) กล่าวว่า การศึกษาในยุค Thailand 4.0 ไม่ใช่เป็นเพียงการให้ความรู้กับคนหรือผู้เรียนเท่านั้น แต่เป็นการเตรียมมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ นั่นหมายความว่า ในการเรียนรู้ใด ๆ ก็ตาม นอกจากความรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับแล้ว ผู้เรียนจะต้อง

ได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญในการดำเนินชีวิตไปด้วย โดยเฉพาะในส่วนของผู้เรียนต้องสอนให้มี “ความรู้คู่คุณธรรมและมีทักษะในศตวรรษที่ 21” ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การเรียน/การทำงานเป็นทีม การมีภาวะผู้นำการสื่อสาร การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ การใช้คอมพิวเตอร์และปัญญาประดิษฐ์ การคิดคำนวณ การสร้างอาชีพ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ดิเรก พรสีมา. (ออนไลน์. 2559) กล่าวว่า การสร้างชุมชนแห่งความสงสัย (Community of Inquiry) ถือเป็นภารกิจหลักอีกอย่างหนึ่งของครูผู้สอน คุุครูต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีความกระหายใคร่รู้ กระตือรือร้น และอยากค้นหาคำตอบ เพราะความสงสัยจะนำไปสู่การตั้งคำถามและแสวงหาคำตอบ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนกลายเป็น “Active Learner” โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยยึดปัญหาเป็นฐาน (Problem Base Learning = PBL) ซึ่งผู้เรียนอาจจะค้นหาคำตอบที่เป็นจริงได้จากทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

วารงคณา ทองนพคุณ (ออนไลน์. 2559) กล่าวว่า การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันโดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์การความร่วมมือพัฒนาทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21" Century Skills : www.p21.org) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ซึ่งได้พัฒนา กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะ เฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้เท่าทันด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้าน การทำงานและการดำเนินชีวิต

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2559 : 12) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคไอที ยุคสารสนเทศ จำนวนความรู้เพิ่มขึ้นมหาศาลอย่างรวดเร็วทุกวัน ตัวอย่างที่ดีก็เช่น ความรู้ทางการแพทย์ ความรู้ทางการแพทย์เกิดใหม่ทุกวัน ไล่ไม่ทัน เป็นไปไม่ได้ที่จะท่องได้ทั้งหมด ดังนั้นเราไม่ได้ต้องการเด็กที่รู้เยอะๆ ไม่ต้องการเด็กที่ท่องเก่งเพียงอย่างเดียว เราอยากได้เด็ก เราต้องการผู้เรียน เราต้องการบัณฑิตที่ใฝ่รู้ อยากเรียนรู้ของใหม่เรื่อย ๆ และก็มีวิธีที่จะเรียนรู้ด้วย ก็คือมีทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) พร้อมกันนั้นเราก็อยากให้เด็กมีทักษะการใช้ชีวิตที่ดีด้วย (Life Skill) สำหรับโลกศตวรรษที่ 21 นั้น นอกจากครูในสาระวิชาหลัก ที่เด็กควรจะได้รับ การสอนเด็กควรจะต้องรู้แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) 2) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจและเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) 3) ความรู้

ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civil Literacy) 4) ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) และ 5) ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Literacy)

เอกนถน บางท่าไม้ (2561 : 34) กล่าวว่า การศึกษาทุกระดับจำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การศึกษาหรือหลักสูตรในยุค Thailand 4.0 ควรมีเป้าหมายหลักเพื่อผลิต โดยครูต้องฝึกให้ผู้เรียนใช้ทักษะการคิดมากกว่าการใช้ความจำ ไม่เน้นการสอนหรือการเรียนแบบท่องจำ ไม่เน้นการสอบเพื่อให้ได้คะแนนสูง ๆ ครูผู้สอนควรเลิกการบรรยายเป็นสำคัญ แต่ควรให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์และใช้สถานการณ์ปัญหาเป็นฐานในการเรียนรู้ (Problem Base Learning) และใช้การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ลักษณะเหล่านี้เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ โดยผู้เรียนได้แสวงหาความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาที่ได้รับมอบหมายอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน ซึ่งจะทำได้มาซึ่งความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และเป็นความรู้ที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้จริง

อภิชาติ ทองอยู่ (ออนไลน์, 2562) กล่าวว่า ศตวรรษที่ 21 นักการศึกษา ต้องสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมต่อกับโลกและเข้าใจปัญหาที่โลกของเราเผชิญอยู่ โรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะกลายเป็นพื้นที่ศูนย์กลาง สำหรับครูและนักเรียนในการเชื่อมต่อกับคนรอบตัวพวกเขาและชุมชนครูในสภาพแวดล้อมใหม่จะต้องปรับตัวให้เป็นผู้สอนน้อยลง ขณะที่เป็นผู้กำกับข้อมูลมากขึ้น สนับสนุนให้เด็กมีความสามารถในการเปลี่ยน "ความรู้" ให้เป็น "ภูมิปัญญา" ได้ในทุกบทเรียนการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ครูและผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องฝึกฝน รักษาความสนใจของนักเรียนในเนื้อหาที่มีการเรียนการสอน เพื่อแสดงให้เด็กรับรู้เข้าใจว่าความรู้ที่นำไปใช้ในโลกรแห่งความจริงได้อย่างไร และต้องพยายามเพิ่มความอยากรู้ของนักเรียน ที่ช่วยให้พวกเขากลายเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต โลกของการเรียนรู้ยุคใหม่ควรยึดหยุ่นกับวิธีการสอนและการจัดการทรัพยากรสนับสนุนผู้เรียน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่องไปถึงนอกโรงเรียน ในโลกของความเป็นจริงนั้นมีทักษะมากมายที่เด็ก ๆ จะต้องมี เพื่อเตรียมการที่จะประสบความสำเร็จในโลกศตวรรษที่ 21

จากความคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรจัดการเรียนรู้โดยรวมกันสร้างรูปแบบแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่ทำให้ผู้เรียนแต่ละคนไม่หยุดนิ่ง กระตือรือร้นและคิดค้นหาความรู้และคำตอบอยู่ตลอดเวลา เน้นให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง สามารถสร้างความรู้ขึ้นภายในตนเอง มีทักษะที่สำคัญในชีวิต รู้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การศึกษาถือว่าเป็นรากฐานของเตรียมความพร้อมในการออกไป

ดำรงชีวิตในสังคม ดังนั้นทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนจึงควรต้องมีการตื่นตัวในการออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

เนื่องจากผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลว (วิเชียร วิทษอุดม, 2553ก : 1) จากข้อมูลเชิงประจักษ์ในหลายปีที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำแบบที่ดีที่สุดไม่มีในโลก แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น ความสามารถในการปรับตัวของผู้นำจึงเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ผู้นำและภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นโลกของการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้ องค์กรจะขับเคลื่อนไปได้ต้องอาศัยผู้นำที่ดีและเก่ง มีความรู้ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร

ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader) ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

จากการศึกษาค้นคว้า ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 40) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม

สุเมธ แสงนันทกุล (2552 : 3-4) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำและที่มาของผู้นำไว้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) มีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ 2) มีสถานการณ์เป็นตัวกำหนด 3) มีการเลือกตั้ง ทำให้ได้การยอมรับ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินการต่าง ๆ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลม

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 183) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

เบนนิส (Bennis, 1984 : 15-16 ; อ้างถึงใน จิรายุทธ ประเจิดกล้า, 2551 : 72) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

คูบริน (Dubrin, 1998 : 60 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551 : 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นนำบุคคลเหล่านั้นไป โดยได้รับการยอมรับ ได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง โดยการมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตามมีบทบาทในการชักจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ธวัช บุญยมติ (2550 : 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำนั้นอาจเป็นผู้บริหารที่มีตำแหน่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นผู้บริหารอย่างเป็นทางการ ก็ได้ ประเด็นที่สำคัญ คือ ต้องมีความสามารถที่จะโน้มน้าวใจสมาชิกและทำให้คนในกลุ่มยอมปฏิบัติตาม ในขณะที่เดียวกันผู้นำที่ดีนั้นในบางโอกาสต้องเป็นผู้ตามด้วย ต้องสามารถร่วมงานกับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ มีกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและที่สำคัญต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 : 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือ ในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่าน กระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำ การกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะ การแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำ ในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรและมีแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม

สมุทร ชำนาญ (2554 : 51) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรมของ สมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรม องค์กรของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

ศิริพงษ์ เสภาภย (2551 : 64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไปที่มีอิทธิพลและอำนาจเหนือกว่ากัน คำนิยามนี้เป็นการแยกแยะ ให้เห็นความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้นำที่เป็นทางการโดยหมายถึงคนที่มีอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อ

กลุ่ม และผู้นำที่ไม่เป็นทางการคือ คนที่เป็นผู้นำโดยพฤติกรรม ขณะที่สมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม นอกจากนี้ การที่บุคคลจะมาเป็นผู้นำย่อมจะต้องไม่โดดเด่น แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและผู้ตามพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

พัชสิริ ชมพุกำ (2552 : 194) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ การโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการ ไม่จำเป็นว่าต้องอยู่ในการจัดการในระดับสูงเท่านั้น และภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม หน่วยงานหรือองค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

อุทัย บุญประเสริฐ (2553 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มี อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชักนำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำ ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ ซึ่งสิ่งที่ผู้นำในโรงเรียนในอนาคต ควรมีเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างน้อย น่าจะประกอบด้วยสิ่งสำคัญเหล่านี้ 1) ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายของ องค์กร 2) ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม 3) ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล 4) ความสามารถในการสร้างทีมงาน 5) ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 6) ความสามารถในการจัดการกับปัญหา 7) ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ และการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สัมมา ธนินิษฐ์ (2553ก : 249) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของ กลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทาง ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ภารดี อนันต์นารี (2555 : 77) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามิ

ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่การอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

จรูณี เก้าเอียน (2557 : 97) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสื่อสารถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเองอย่างถ่องแท้จนเข้าใจและมั่นใจด้วยตนเองเพื่อให้กระบวนการเตรียมการสั่งการหรืออำนวยความสะดวก และการใช้อิทธิพลเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการเตรียมการดังกล่าว ได้แก่ การจูงใจผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร การคาดการณ์ล่วงหน้า การเตรียมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการพัฒนาเพื่อสร้างมิตรภาพอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร

ริชาร์ดและกรีนโลว์ (Richard & Greenlow, 1961 : 13 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิชยอุดม, 2554 : 10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทักษะคติ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคลอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

เบส และอะโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994 : unpagued ; อ้างถึงใน รัตติกรรณ์ จงวิศาล, 2551 : 189-191) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

ดราฟท์ (Draft, 2003 : 5 ; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2552 : 70) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้กระบวนการในการกระตุ้นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการ เพื่อประโยชน์ส่วนร่วมหรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ปฏิบัติตาม

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์กร (Morden, 1997 : 5 ; อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2554 : 41) เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถ

เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการชักจูงและสร้างอิทธิพลต่อความรู้สึกหรือความต้องการในการทำงานของพนักงานเพื่อเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถของบุคคลที่จะสามารถกระตุ้นหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายส่วนตนและองค์กรได้

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความ ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ อย่างหลากหลาย ดังนี้

สัมมา ธรนิธย์ (2553ก : 251) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการ ร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบความสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร นั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรม การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่ง ที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กร บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและมวลสมาชิก

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 208) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจตั้งการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์
3. ผู้นำ เป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลง (Changer Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล
4. ภาวะผู้นำ เป็นศิลป์อันจำเป็นและสิ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ธนัญญา ธีระอกนิษฐ์ (2555 : 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ กลุ่มและองค์กร เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป คือ มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยต้องคาดการณ์ล่วงหน้าสำหรับแนวทางเจริญเติบโตขององค์กร และอุปสรรคปัญหาที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาศักยภาพของตนเองไม่ว่าจะเป็น

การจัดอบรมเสริมทักษะสมาชิก หรือส่งไปศึกษาคูณงานทั้งในและนอกประเทศ ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรมีความรักใคร่ สามัคคี กลมเกลียวกัน มีความจงรักภักดี ช่วยขจัดปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลและในองค์กรด้วยกัน และมีหน้าที่แก้ไข ปรับปรุง ฝึกฝนทั้งตนเองและบุคลากรในองค์กรเพื่อการพัฒนาและความเจริญเติบโตขององค์กร

พรสวรรค์ ศิราศนันท์ (2555 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 77-78) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้

1. เป็นส่วนดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสาน ประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่นุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะ ในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนา ภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีการตอบที่ชัดเจน แต่ก็มี ข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทুমุแท และต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สมุทรา ชำนาญ (2555 : 51) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่เป็นการแสดงถึงการที่ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่องานสำเร็จ มีการชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ และมีการตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่เป็นการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของความรัก เมตตา ปรานี เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม และเป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

สัมมา ธรนิธย์ (2553ข : 55) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำมีพื้นฐานความคิดมาจากทฤษฎีคุณลักษณะนำ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะเวลาก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 นักวิชาการได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษ การเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเหนือสมาชิกในกลุ่ม จากสมมติฐานดังกล่าวจึงมีการศึกษาเพื่อหาลักษณะผู้นำและสรุปได้ว่า ผู้นำต้องมรูปร่างกายสูงใหญ่ เชาว์ปัญญาดี มีความมั่นใจในตนเอง สุขภาพจิตดี ชอบสังคม และมีความไวต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้อื่น ผลการศึกษาทำให้เกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพ (Physical Traits) และบุคลิกภาพ (Personal Traits)

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2555 : 28) สรุปเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า รูปแบบภาวะผู้นำอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพิจารณาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรภายในองค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร โดยใช้ 3 ทฤษฎีหลักมาประกอบการพิจารณา นั่นคือ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎีเรื่องลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ เช่น เป็นคนในทฤษฎี X ต้องใช้วิธีการแบบหนึ่ง คนทฤษฎี Y ต้องใช้การจูงใจเชิงบวก และยังมีทฤษฎีเสริมแรงของพาฟลอฟ และทฤษฎีการเรียนรู้ ของสกินเนอร์มาเสริมการพิจารณาด้วย

2. ผู้นำต้องรู้หลัก มีทักษะในการบริหารจัดการ ซึ่งหน้าที่ของการบริหาร (POLC) คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การบริหารการจัดการทรัพยากรนั้นคือ 4M 5M 6M และความเฉลียวฉลาดทางเชาว์ปัญญาทั้ง 7 ประการ ได้แก่ เชาว์ปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) เชาว์อารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) คุณธรรม (Mental Quotient: MQ) ความทรหดอดทนไม่ย่อท้อต่อความลำบาก (Adversity Quotient: AQ) โลกาภิวัตน์และท้องถิ่นภิวัตน์ (Globalize+Localization Quotient: GQ) ทักษะการสื่อสาร (Communication Quotient: CQ) และสุขภาพะ คุณธรรม (Health Quotient: HQ) นอกจากนี้การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการบริหารให้เกิดความสมดุลที่มีความเหมาะสมเช่นเดียวกัน และประการสุดท้ายคือ ความคิดคำนึงถึงส่วนรวม (Social Mind) ที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของส่วนรวม รวมถึงการจรรงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย

3. สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในองค์กร วัฒนธรรม พฤติกรรมองค์กร ค่านิยม ประเพณี วิธีที่บุคลากรดำเนินการที่ผ่านมา รวมถึงปัญหาหรือสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้

4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ทฤษฎีกลุ่มที่ 1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะ มุ่งศึกษาคุณลักษณะ โดยเฉพาะของผู้นำทฤษฎีกลุ่มที่ 2 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เช่น มุ่งคน มุ่งงาน ตามสบาย เผด็จการ หรือเป็นนักประชาธิปไตยในลักษณะของภาวะผู้นำ และทฤษฎีกลุ่มที่ 3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่มีปัจจัยมาประกอบกัน โดยจะพิจารณาเรื่องของผู้ตามสถานการณ์ รวมถึงปัจจัยอื่น ซึ่งผู้ที่เป็ผู้นำมีอาชีพต้องมีความรอบรู้เรื่องทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสามารถที่จะมาบูรณาการ โดยการพิจารณากำหนดลักษณะของการนำ ลักษณะการวางตัว ตำแหน่ง สถานะหรือบทบาทความเป็นผู้นำในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบข้างต้นมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับทั้งเรื่องประชาคม บุคลากร ผู้ได้บังคับบัญชา การบริหารจัดการแนวคิดทฤษฎีที่ต้องรู้ทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ และทักษะความรู้ในเชิงเทคนิค เฉพาะสาขา ซึ่งผู้นำแต่ละระดับมีความต้องการแตกต่างกัน

ไฟรอน และแจ๊คสัน (Frigon and Jackson, 1996 : 29-36 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์. 2555 : 10-11) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบทางการบริหาร หากไม่มีความชัดเจนอาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำแสดงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. การควบคุมอารมณ์
2. ความสามารถในการปรับตัว
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ความกล้าหาญ
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
6. พฤติกรรมและจริยธรรม
7. คุณลักษณะที่ดี
8. ความอดทน
9. ความปรารถนามุ่งมั่น
10. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้

ยुक (Yulk, 2001 : 109-114 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทษอุดม. 2553ข : 46) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในยุคใหม่ว่า ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำยุคใหม่ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills) ควรมีลักษณะดังนี้

1. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้มีภาวะผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะมีเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้ และพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ มีความอดทนต่อความกดดัน ซึ่งอาจเป็นความกดดันเรื่องการก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยกและสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้มีภาวะผู้นำจะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากตระหนักและเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของคน เป็นผู้มีเหตุผล และสามารถงัดมโนภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ตามได้ และที่สำคัญผู้มีภาวะผู้นำจะมีความ ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเคารพและความจงรักภักดีที่จะได้รับจากผู้ตาม

2. แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยทั่วไปแล้วผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด ทั้งนี้แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำ ได้แก่ ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล ความต้องการอำนาจ การมุ่งความสำเร็จ และความคาดหวังที่สูง เพื่อที่จะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติงาน

3. ทักษะ (Skills) ทักษะเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ทักษะวิธีการ ขั้นตอนและวิธีที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ ทักษะความคิดรวบยอดในการมองเห็นภาพรวมเพื่อการพัฒนา ช่วยให้ผู้นำปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทักษะการบริหารที่รวมถึงการวางแผน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา และการบริหารดำเนินการประชุม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร หากไม่มีความชัดเจนอาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธา และสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ ผู้ที่จะเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะที่โดดเด่นทั้งทางด้านกายภาพและด้านบุคลิกภาพ สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงาน หรือความต้องการของหน่วยงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 8-9) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self - Leadership) มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำ ตนเอง” การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทาง และแรงจูงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของ ความล้มเหลว

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกัน แล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิติคอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำ ร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรจะเป็นตามปกติ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) สเมอซิชและมอร์แกน (Smircich and Morgan) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ ศาสนพิธี คำขวัญหรือภายิตต่าง ๆ ประวัตินิยามหรือตำนานหรือชาดก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยปี นับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือ มีความเป็นเสมือนสถาบันที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านี้ล่วงลับไปนับพันปี แล้วแต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 327-666) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยม

ที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัจย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะและเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน และจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style) ได้หลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า แม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีเดลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จ แน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาทะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้ที่เปี่ยมแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพัน ทั้งต่อตัวผู้นำและต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้าง

ความมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับ ผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพผลสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556 : 126-129) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึง ปัจจุบันออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไป ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะมี จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์ สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม การมีคุณลักษณะ ดังกล่าวช่วยทำให้บุคคลดังกล่าวมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเพียงเท่านั้น แต่เขายังคง จะต้องรู้จักเลือกใช้ คุณลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจาก ยังไม่มีการยืนยัน เป็นข้อสรุปได้ว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้ผู้นำคนนั้น ๆ เป็นผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จได้

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษา ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำ จะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการ เฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการ พิจารณาว่า ความสำเร็จการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพจน์ปฏิบัติของผู้นำ ให้สอดคล้องเหมาะสม กับสถานการณ์ ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสม ระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1998 : unpage ; อ้างถึงใน แพรภัทร์ ยอดแก้ว, ออนไลน์, 2551) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำของฟีเดเลอร์ว่าผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำ ให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า สถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงจำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองรูปแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship oriented) และแบบมุ่งงาน (Task oriented) โดยใช้ เครื่องมือวัดลักษณะ เชิงบุคลิกภาพ (Personality traits) ที่เรียกว่า “The least preferred coworker (LPC) scales เครื่องมือนี้ ประกอบด้วยประกอบด้วยคำคุณศัพท์บนข้อสองข้อใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้น้อย

ที่สุดเป็นใคร” ถ้าผู้นำที่ตอบคำถามไปในทางลบจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน ส่วนผู้นำที่ตอบไปในทางบวกจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner. 1987 : 212-214 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราข. 2552 : 125-127) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำ มาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

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

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

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงพยายามหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

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

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

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับ ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin, 1998 : unpage ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556 : 178) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Authoritative Leadership Style) เป็นการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤติเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนร่วมทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบสองทางทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบอิสระนิยม (Laissez Faire Leadership Style) ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ

จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปยังกลุ่มที่มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ก็จะสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เรดดิน (Reddin. 1970 : 204 ; อ้างถึงใน จรูณี เก้าเอียน. 2557 : 106-107) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Seperated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ เรดดิน(Reddin) ได้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

ลิเคิร์ต (Rensis Likert. 1998 : unpage ; อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร. 2557 : 274) ได้แบ่งลักษณะของภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าชมเชยการติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent authoritative) เป็นการปกครองฟ้อปกครองลูกให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงใจ โดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะ ใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผน โยบายและการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative democratic) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมิน

ความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทั้งจากระดับต่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

โดยสรุปจากการศึกษาแนวคิดภาวะและทฤษฎีภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่กำหนด รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ผู้นำจะมีลักษณะของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนการวางเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญกับทักษะการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่งในการร่วมกันคิดและดำเนินกิจการในองค์กรร่วมกันทุกฝ่าย การผลิตทรัพยากรบุคคลากรให้มีทักษะดังกล่าวจะช่วยพัฒนาประเทศชาติให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้เป็นอย่างดี สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารทุกระดับเพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังผลักดันในการพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานตามนโยบายเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

องค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำที่น่าสนใจศึกษาในปัจจุบันเป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่ ช่วงแรกของแนวคิดของยุคปัจจุบันแสดงให้เห็นถึงการศึกษภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้คือการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ เปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรม และกระบวนการศึกษาค้นคว้าวิจัยทั้งหมด ซึ่งจะนำไปสู่การค้นพบใหม่และความรู้ใหม่ เช่น ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างกำลังใจ มีคุณธรรมจริยธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำอยู่เสมอ เป็นต้น โดยภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวเป็นที่ต้องการอย่างมากในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชี้นำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้อินดี เต็มใจ พร้อมใจเปลี่ยนแปลงเจตคติ เน้นการสร้าง ความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง จุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (นุช สัทธานัตถมมงคล และอรรรพพล ธรรมไพบูลย์, 2559 : 170)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสถานศึกษา จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้หลากหลาย ดังนี้

ธีระ รุณเจริญ. (2550 : 177-180) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระทำประกอบด้วย การทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก) เสริมแรงและ พยายามผลักดันให้

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอยู่ในกระแสของวงการตลอดเวลา ใช้การสื่อสารทางวาจา อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้ เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน พยายามศึกษาให้เข้าถึง บุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา กระตุ้น คนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่ม ทดลองใหม่ ๆ ขึ้นโดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติกรดังกล่าวพบว่ามี ความล้มเหลว แสวงหา ความคิดความช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ ตามเอาใจใส่แก้ปัญหา ขึ้นตอนถูกระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา และคลุกคลี หรือปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2550 : 84) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่ง เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ ยังได้นำมาซึ่งภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ เรียกว่า E-Leadership หรือภาวะ ผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ (Avolio and Kahai, 2003 : 54) โดยมีคำจำกัดความว่า เป็นกระบวนการ อิทธิพลทางสังคมผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ อารมณ์ การคิด พฤติกรรม และหรือผลงานของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และ/หรือองค์กร กล่าวคือ ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูงได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อ การดำเนินชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะผู้ที่มิงานทำ เนื่องจากเมื่อมีการนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ผู้นำที่มีสไตล์ หรือพฤติกรรม ด้านภาวะผู้นำแบบเดิม ๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม อิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้นำสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาเป็นตัวช่วยในการติดต่อสื่อสารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และกับสาธารณชนได้ อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสาธารณะ การรับรู้ การตอบสนองของผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างเครือข่ายและการประสานงาน และการค้นหา ข้อมูลที่ต้องการ เป็นต้น และการติดต่อสื่อสารนี้ก็สามารถกระทำได้ไม่จำกัดเวลา

ประยงค์ เต็มชวาลา (2552 : 4) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญที่พึงประสงค์ของผู้นำ มี 3 ประการ คือ 1) ต้องมีความรอบรู้และเฉลียวฉลาดในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความฉลาดด้านปัญญา อารมณ์ และสังคม 2) มีทักษะในด้านการบริหารพนักงาน ฉลาดหลักแหลม กล้าตัดสินใจ จัดการ การเปลี่ยนแปลง ตรงไปตรงมา สร้างความสัมพันธ์ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ลุล่วง และให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการจัดการ 3) มีค่านิยมและจริยธรรม มีมาตรฐานความประพฤติของผู้นำสูง เช่นเดียวกับผู้ปกครอง ที่อยู่ในทศพิธราชธรรม

พระธรรมปิฎก (2553 : 29 ; อ้างถึงใน วิมล จันทร์แก้ว, 2555 : 40) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่างมาบูรณาการ สร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคน นั้นต่างก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง จะต่างก็เพียงบางคนมีมาก บางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือผู้นำ

ที่สามารถเปลี่ยนสิ่งนี้อาจเป็นไปได้ ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ และการเป็นผู้นำมิได้เป็นมาตั้งแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้

1. รู้หลักการ คือ การรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้องที่ผู้นำต้องรู้ ต้องชัด แล้วที่ตั้งมั่น ตั้งตนอยู่ในหลักการนั้นให้ได้

2. รู้จุดหมาย คือ จะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้ และมีความมุ่งมั่น แน่วแน่จะให้ได้ โดยไม่หวั่นต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบ

3. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสภาวะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความหนักตติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร จะต้องตรวจสอบตัวเอง และเตือนตัวเองใค้อยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงตัวให้มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป

4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วนพอดี ต้องรู้ว่าในการกระทำกิจการนั้น ๆ มีองค์ประกอบ หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่ การรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะต้องลงมือทำตอนไหน เวลาไหน และจะทำอะไร อย่างไร จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

6. รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคม เช่น รู้สังคมโลก รู้สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร เมื่อรู้ความต้องการก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ปัญหาได้ตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ การรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และได้ผลตลอดจนให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลผู้นั้น

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า การที่ผู้นำ ทั้งผู้นำทั่วไป และผู้นำการศึกษาของไทยจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจปัญหาของสังคมไทยได้ดี และเชื่อมโยงการศึกษา กับสังคมไทย จำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ คือการมองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข และเข้าใจถึงประเด็นปัญหาทางสังคมไทยและสังคมโลก ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ว่า อะไรคือปัญหา อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น

2. ความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรทำตนเองและองค์กรให้เกิด การสร้างสรรค์ เมื่อวิเคราะห์ วิจักษ์ สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ผู้อื่น สิ่งอื่นแล้วคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม มีแนวทางเป็นของตนเอง

3. ความสามารถในการสร้างผลงาน คนส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริโภคนิยมทั้งในสังคมและ ตนเอง ถ้าคิดวิเคราะห์ วิจักษ์ สร้างสรรค์แล้วไม่ลงมือทำ สร้างผลงานก็จะกลายเป็นสังคมหรือ ประเทศชาติที่รับหรือซื้ออยู่ตลอดเวลา

4. ความสามารถในด้านความรับผิดชอบ เป็นการแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่ว่าผู้บริหารจะเป็นแบบไหนก็ตาม สิ่งที่สำคัญไม่ได้คือ ความรับผิดชอบ ต้องอยู่ในฐานของคุณธรรมเป็นหลัก ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อ ประเทศชาติ และทิศทางของโลกในอนาคต

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

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

2. มีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่ โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลอื่นจะทำให้การติดต่อ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี ทำให้มีความสุขใน การดำเนินชีวิตที่สุด

3. การปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว สามารถปรับตัวได้ ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยไอเดียและนวัตกรรมที่สดใหม่ ยังคงมีสมรรถกับเป้าหมาย และพร้อมใน การปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่พร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองจะรู้สึกท้าทายเมื่อเกิดเหตุการณ์ เปลี่ยนแปลงขึ้น

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

5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บึ้งตึงแต่จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่ยิ่งใหญ่ ในชีวิตนั้นประกอบด้วยอย่างน้อย 2 แรง คือ 1) แรงผลักดัน (Drive) ทำงานในกรณีของ “Stephen Hawking” เป็นแรงผลักดันที่มาจากความกลัวตายและยังไม่อยากตาย ทำให้เกิดเป็นความก้าวร้าวเกร่ง (Aggressive Drive) ที่จะสู้กับความตายโดยทำกิจกรรมให้เต็มที่ดีกว่าอยู่เพื่อรอความตาย 2) มีแรงจูงใจ

(Motivation) ให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความรัก และความรู้สึกรักสนุกกับงานที่ทำอยู่ หรือ รู้สึกว่าตัวเองมีค่ามากขึ้นเมื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และอาจนึกไปถึงสิ่งดี ๆ ที่จะได้รับในอนาคตด้วย

6. ความทะเยอทะยาน (Aspiration) มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับงานที่ตนเองทำ

7. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้อง และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต รวมทั้งนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันทั้งผู้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กรเดียวกัน

8. เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าผู้สอน พี่เลี้ยงที่ดีจะต้องเต็มใจสอนสิ่งที่รู้และเต็มใจที่จะพัฒนาน้องเลี้ยง (mentee) อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องตลอดจนกล้าที่จะให้ feedback ที่ตรงไปตรงมาอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

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

10. มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุเป้าหมาย

ศรีธรา แหยมคง (2558 : 24) กล่าวว่า มีผู้นำจำนวนเพียงน้อยนิดเท่านั้นในปัจจุบันที่คงใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการในการออกคำสั่งและควบคุม สำหรับผู้นำยุคใหม่นั้นพวกเขาจะต้องสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจให้กับผู้คน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในการที่มีอิทธิพลและสร้างแรงจูงใจในนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารที่สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ
3. การคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้านและความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้
4. การเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้

กรรณจรีชา สุขรุ่งเรือง และคณะ (2558 : 22) กล่าวว่า การสร้างผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำ ที่เรียกได้ว่า เป็นผู้นำแห่งอนาคตที่จะผุดบังเกิด จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ใน 4 หลัก ดังนี้

1. การสร้างพลังแห่งความเพียร (Capacity to Aspire) ความสามารถนี้สำคัญมาก เพราะเปรียบเสมือน “การเติมไฟในตน” ถ้าขาดไฟเสียแล้ว การทำงานก็จะอ่อนพลังและขาดความมีชีวิตชีวา เพราะการจะทำสิ่งยากและสลับซับซ้อนให้สำเร็จนั้นต้องมีความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์

แนวแน่ในการฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่อนาคตที่ปรารถนาอย่างแรงกล้า ผู้นำแห่งอนาคตนอกจากจะต้องค้นพบสิ่งเหล่านี้แล้ว ยังต้องตระหนักต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขปัจจัยที่จะช่วยพุ่มพักให้ผู้อื่น ในฐานะปัจเจก (Individual) และในฐานะกลุ่ม (collective) ให้มีความสามารถสร้างพลังแห่งความเพียรได้ด้วย

2. การนำการสนทนาที่ครุ่นคิดพินิจและสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ ๆ (Reflective and Generative Conversations) เรื่องราวในประวัติศาสตร์มากมายบอกเราว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง (deep change) ในตัวปัจเจกชนหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากการ สนทนาอย่างลุ่มลึกกับผู้อื่น (กัลยาณมิตรหรือครู) การสนทนาอย่างลุ่มลึกนำไปสู่การมองเห็น (Insight) และปัญญา (wisdom) ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพัฒนาทักษะในการครุ่นคิดพินิจ และเหนี่ยวนำให้เกิดการสนทนาในกลุ่มที่มีคุณภาพ นำไปสู่ข้อคิดและแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงยกระดับคุณภาพความสัมพันธ์ในกลุ่มให้แนบแน่นขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นสถานะผู้นำต้องสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และสร้างความรู้ที่นำไปปฏิบัติได้จริง ทักษะของการสร้างคุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์ (quality of interaction) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งขาดในโลกเครือข่ายที่หลากหลาย การปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพจะทำให้เกิดพลังทวีคูณ (synergy) อันอาจจริงสรรคการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญได้ ทั้งในระดับลึกและกว้างขวาง

3. หลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อนและความซับซ้อนในโลกที่ไม่มีเสถียรภาพ พลิกผันได้ง่าย (Understanding Complexity) การเข้าใจโลกในระบบอันซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อกัน จะช่วยให้ผู้นำมีท่าทีที่เหมาะสมกับโลก สามารถจัดปรับความสัมพันธ์ต่อผู้คนและสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงเห็นโอกาสในการแก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์เรื่องราวใหม่ๆ เพื่อสร้างอนาคตที่ปรารถนา ทั้งนี้ หลายครั้งปัญหาที่บ้านปลาย ยิ่งแก้ ยิ่งยุ่งหรือสร้างปัญหาใหม่เพิ่มขึ้นมา มาจากการที่ผู้นำขาดความเข้าใจระบบอันซับซ้อน ไม่เห็นเหตุ ปัจจัยทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง หรือคิดว่าตนเองเก่ง แล้วลงมือแก้ไขตามวิธีเดิม ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ปรารถนา (unintended consequences)

4. ทักษะการเรียนรู้ (Learning) เพื่อเท่าทันอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น (Becoming) ที่ผ่านมา การเรียนรู้เป็นการสรุปบทเรียนจากอดีตมาถึงปัจจุบัน แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เป็นเสมือนแผนที่นำทาง (road map) ของการปฏิบัติในอนาคต ซึ่งในโลกยุคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงยังดำเนินไปช้าหรือค่อนข้างช้า การนำความรู้จากอดีตมารับใช้อนาคตจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ครั้นโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สินค้ามีกักตุนเร็ว และความรู้ก็ตกกันได้ง่ายเช่นกัน ดังนั้น ผู้นำในยุคใหม่นี้ ต้องไม่เพียงมี ความรู้ (ข้อมูลในอดีต) แต่สำคัญยิ่ง ผู้นำต้องมีทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้งที่เคลื่อนไปพร้อมกับสถานการณ์ที่พลิกผันรวดเร็ว การเรียนรู้ให้

เท่าและทันโลกที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ นั่น จะช่วยให้ผู้นำปรับตัว ปรับวิธีการ ยุทธศาสตร์ เพื่อรับมือกับเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเห็นช่องทางสร้างอนาคตจากการลงมือทำในปัจจุบัน

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์ : 2559) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 สิ่งที่ทำทหายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาทิศของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกในองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ โอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ คือ

1. การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change)
2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention)
3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World)
5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrational)
6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation)
7. การประนีประนอม (Compromise)
8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

พสุ เดชะรินทร์ (ออนไลน์ : 2560) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่ก็มีคุณลักษณะสี่ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. ความถ่อมตัว หรือ Humble ซึ่งคือการที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่นมีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง และพร้อมที่จะขอความรู้และรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในเรื่องของความถ่อมตัวนี้ บางตำราก็เรียกให้จำเพาะไปเลยว่า Intellectual Humility หรือความถ่อมตัวทางปัญญา ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ มีการแพร่กระจายไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ทุก ๆ คนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เท่ากันหมด อีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

ในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นไปได้ที่คนที่เป็นผู้นำสามารถที่จะรู้หรือเรียนรู้ในทุกสิ่งได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าคนอื่น ดังนั้นความถ่อมตัวทางปัญญานั้นคือการที่ผู้นำยอมรับว่าในหลาย ๆ เรื่องคนอื่นมีความรู้มากกว่าผู้นำ ดังนั้นผู้นำก็พร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ของผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้นำในยุค 4.0 จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นเร็วเกินกว่าที่ผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถที่จะติดตามและเรียนรู้ทุกอย่างได้ทัน

2. การปรับตัว หรือ Adaptable หมายถึง การยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจที่ผ่านมาอาจจะผิดพลาด และผู้นำจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจจากข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับในอดีต การที่ผู้นำเปลี่ยนการตัดสินใจไปมาอาจจะดูแล้วเป็นจุดอ่อนและผิดพลาดของความเป็นผู้นำที่ดี แต่ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะได้รับข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจ จากข้อมูลใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่มองว่าเป็นจุดอ่อนหรือเรื่องน่าอายจึงกลายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำยุค 4.0

3. มีวิสัยทัศน์ หรือ Visionary คือ ความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกล แม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น

4. การมีส่วนร่วม หรือ Engaged คือ การที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกหนึ่งที่ผู้นำจะทั้งได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

แม็คเชนและวอนกรินาว (Mcshane and Von Glinow, 2008 : 34-41 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน, 2557 : 42-43) ได้กำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ดังนี้

1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Creating a strategic vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้สูงจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน

2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (communicating the vision) ผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตนเองได้กำหนดไว้ให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยผ่านการพูดที่ใช้สัญลักษณ์เรื่องราวเพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพในอนาคตของอนาคต

3. เป็นตัวอย่างของพนักงาน (modeling the vision) ผู้นำจำเป็นที่จะต้องทำงานพร้อมกับอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนไปด้วย (walk the talk) ไม่ใช่เอาแต่บอกแต่ไม่ทำ (talk the walk) เพื่อ

สร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้นำถูกตรวจสอบระหว่างพฤติกรรมกระทำกับคำพูดที่ได้ประกาศไว้ ซึ่งเมื่อพฤติกรรมกระทำของผู้นำกับคำพูดมีความสอดคล้องกัน จะทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ

4. สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (building Commitment toward the vision) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะสร้างความผูกพันได้จากการแสดง วิสัยทัศน์ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมเป็นวิธีปฏิบัติจริงร่วมกันของพนักงานให้ พนักงานได้เห็นภาพของอนาคตโดยผ่านการนำเสนอเรื่องราว สัญลักษณ์ เพื่อกระตุ้นความ สนใจการมีส่วนร่วมของพนักงาน

คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 2008 : 162-165 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552 : 135) เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำในปัจจุบันไว้อย่างน่าสนใจ โดยเสนอองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the Way) 2) สร้างแรงบันดาลใจได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) 3) พิสูจน์ท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the Process) 4) สานนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ (Enable Others to Act) และ 5) ให้และกระตุ้นกำลังใจ (Encourage the Heart) โดยคูซส์และพอสเนอร์ ได้พัฒนาแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ล่าสุดคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 2012 : 150-153 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552 : 138-140) ได้พัฒนาองค์ประกอบลักษณะของภาวะผู้นำที่น่าสนใจ โดยนำเสนอแนวปฏิบัติ สำหรับผู้นำใน “The Leadership Challenge” สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการระดมผู้อื่นให้ทำสิ่งที่พิเศษที่ไม่เคยทำมาก่อนให้กับองค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์รู้จัก คุณค่าของตนเองและสามารถทำให้คุณค่านั้นเป็นจริงได้โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ผู้นำมีวิธีการที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารและมีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ คือส่วนสำคัญทำให้ผู้นำดำรงอยู่ได้ ในการทำวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ และได้อธิบายภาวะผู้นำสำหรับผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง (Model the Way) หมายถึงการเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ตาม ถือเป็นผู้นำที่มีคุณภาพมากที่สุดโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (Lead by Example) ซึ่งไม่ได้เป็นผู้นำ โดยชื่อหรือตำแหน่ง ผู้นำเช่นนี้หาแนวทางบนพื้นฐานของคุณค่าและความเชื่อแห่งตน โดยถือว่าสิ่งที่ตนเองกระทำมีความสำคัญกว่าคำพูด และมีการวางแนวทางโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อแสดงให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่เขาในฐานะผู้นำคาดหวังจากผู้อื่นและเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับการเป็นผู้นำของเขา ทั้งนี้ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. สร้างแรงบันดาลใจได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้มีส่วนร่วมมีวิสัยทัศน์และจุดยืนร่วมกันผู้นำซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย (Exemplary Leaders) เป็นผู้วิสัยทัศน์อันเป็นเสมือนพลังในการจูงประกายแห่งความใฝ่ฝันว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร เช่น การสร้างภาพแห่งอนาคต (Inventing the Future) ทั้งนี้วิสัยทัศน์ควรเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำให้เขาเกิดความมุ่งมั่นมีเจตนาแน่วแน่ที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์ข้างต้น ดังนั้นผู้นำต้องทำความเข้าใจถึงสิ่งที่เขาต้องการใส่ใจและบรรยายออกมาให้ได้รวมถึง การพบปะเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์กับผู้อื่นควรเป็นไปในเชิงสนทนาไม่ใช่แจ้งให้ทราบฝ่ายเดียว

3. พินฝ่าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the Process) หมายถึง การใช้โอกาสสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงให้กับการเกิดสิ่งใหม่กับองค์กร ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ต้องมีความกล้าหาญและยอมรับความท้าทายในสิ่งใหม่ไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งเดิม ผู้นำเหล่านี้มักมองหาโอกาสใหม่ทางการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาให้ดีขึ้น และการปรับปรุง แต่ผู้นำทั้งหมดไม่สามารถสร้างพัฒนาหรือทำผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ออกมาได้ ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อจับแนวความคิดที่ดี ออกมาแล้วให้การสนับสนุนแนวความคิดข้างต้น และท้าทายกระบวนการในการทำแนวความคิดนั้นให้เป็นจริงทั้งนี้ผู้นำสามารถลดความเสี่ยงอันอาจทำให้เกิดความล้มเหลวลงได้ต่ำกว่าผู้อื่นในขณะที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกปลอดภัยและสะดวกใจที่จะรับความเสี่ยงนั้นซึ่งผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยง ซึ่งเป็นการเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. สานนำไปผู้อื่นปฏิบัติงานได้ (Enable Others to Act) หมายถึง การสร้างการมีส่วนร่วมของการทำงานในทุกภาคส่วนในองค์กร ผู้นำต้องอาศัยผู้อื่นให้ทำงานให้โดยการกระตุ้นให้ร่วมมือกันและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย โดยผู้นำจะจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้ผู้อื่นทำงานออกมาได้ดี ผู้คนควรจะรู้สึกถึงการเอื้ออำนาจและได้รับการชักจูงให้ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดมีความรู้สึกว่างานนั้นเป็นของตนเองและภูมิใจในสิ่งที่เขาทำ ซึ่งผู้นำควรให้อำนาจกับผู้อื่นในการตัดสินใจ และไม่ควรถกติดอยู่กับอำนาจนั้น กล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้มักเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำของตนเองนั่นเอง

5. ให้และกระตุ้นกำลังใจ (Encouraging the Heart) หมายถึง การกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันทางจิตใจที่สำคัญให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้สามารถให้กำลังใจผู้ตามได้ สามารถแสดงออกง่าย เช่น เขียนข้อความแสดงความขอบคุณหรือให้ติดป้ายประกาศเพื่อให้ผู้อื่นทราบ ผู้นำลักษณะนี้ต้องแสดงความขอบคุณในการมี

ส่วนร่วมของคนทั้งหลายและสร้างวัฒนธรรมการให้รางวัลเมื่อบรรลุความสำเร็จ โดยการให้รางวัลและการเลี้ยงฉลองจะต้องไม่เป็นแบบเสแสร้งแกล้งทำหรือทำอย่างเสียไม่ได้ต้องเชื่อมการให้รางวัลเข้ากับผลของการปฏิบัติงานซึ่งการประกาศเกียรติคุณและการฉลองควรปรับเข้ากับคุณค่า ของกลุ่ม อันจะทำให้สามารถสร้างผลงานที่ระบุได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

บิลล์ จอร์จ (George. ออนไลน์ : 2010 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2018 : 263) กล่าวว่า ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการ ดังนี้

1. มุ่งไปในทางเดียวกัน (aligning) ถือเป็นงานที่ยากที่สุดสำหรับผู้นำที่จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะในองค์กรระดับโลกที่คนงานในท้องถิ่นยังยึดติดกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. เสริมพลังอำนาจ (empowering) หากเป็นภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาจะมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้น้อยมาก แต่สำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 จะมีการเสริมพลังอำนาจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรในทุกระดับ รวมทั้งระบบความรับผิดชอบที่จะทำให้ผู้คนมีความผูกพันกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรร่วมกัน

3. ให้บริการ (serving) ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้ผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้ แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้ด้วย

4. ความร่วมมือ (collaborating) องค์กรในปัจจุบันมีความ ซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดี่ยว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับ ลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่งกัน ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิญญูณความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน

คูบริน (Dubrin. 2010 : 25 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน. 2557 : 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leader characteristics and traits) ในการใช้อำนาจในการนำ ใช้ความสามารถแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ได้ผ่านไปด้วยราบรื่นและยังต้องมีรูปแบบและพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior and style) ที่กระตือรือร้น ต้องการเข้าร่วมปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำยังต้องเรียนรู้สิ่งแวดล้อมขององค์กร และต้องมีทักษะทางสังคมที่หลากหลายและมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

แม็กซ์เวลล์ (Maxwell. 2011 : 1 ; อ้างถึงใน วันดี อภิรักษ์ธนากร. 2555 : 2) นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของ Influence หรือการผลักดันและ

โน้มน้าวให้คนอื่นทำสิ่งต่าง ๆ หมายความว่า ถ้าหากคนเราผลักดันคนอื่นได้มากขึ้น ก็ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีแนวคิดแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (position) เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำ และต้องพัฒนาตนเอง เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุด พลังโน้มน้าวหรือการจูงใจมาจากตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียวที่ทำให้คนอื่นจำเป็นต้องทำตาม

2. ระดับที่ 2 การยอมรับ (permission) ผู้นำในระดับที่ 2 คือ ผู้นำโดยการสร้างสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ในระดับที่สองถือว่าเป็นระดับเริ่มต้นของการเริ่มต้นเป็นผู้นำที่ดี การเป็นผู้นำนั้นจะต้องสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้ กล่าวคือ ผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจ แต่ในระดับที่ 1 ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น

3. ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (production) ผู้นำโดยการสร้างผลงาน ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถ ทำงานประสบความสำเร็จของระดับนี้ คือ “momentum” เป็นแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น

4. ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (people development) เป็นผู้นำบุคคลอื่นโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตามให้ก้าวหน้า เป็นผู้นำที่ทำให้คนอื่นยอมทำตามเพราะการสร้างและพัฒนาคนให้ดีขึ้น ในระดับนี้เป็นระดับที่เรียกว่า สร้างความแตกต่างให้กับผู้นำได้อย่างชัดเจน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างผลงานที่ดีด้วย ก็ถือว่าเป็นผู้นำที่ดีแล้ว แต่ถ้าผู้นำคนนั้นสามารถที่จะพัฒนาคนอื่นให้ก้าวหน้า และสร้างคนอื่นให้เป็นผู้นำได้ด้วย จะยังเป็นผู้นำที่มีแต่คนกล่าวถึงเสมอ

5. ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (pinnacle) เป็นผู้นำในระดับสูงสุด คือ เป็นผู้นำโดยสมบูรณ์ ซึ่งมีไม่มากนัก เนื่องจากผู้นำในระดับนี้เป็นผู้นำที่ไม่ว่าใครได้ยินชื่อ ก็จะยินดียอมรับตาม เพราะเป็นผู้นำที่มีบารมี และสั่งสมความเป็นผู้นำมายาวนาน ผู้นำในระดับ 5 นี้ ต่างก็เริ่มต้นจากระดับที่ 1 คือ เป็นผู้นำโดยตำแหน่งมาก่อน จากนั้นก็สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งก็เข้าสู่ผู้นำในระดับ 2 จากนั้นก็เริ่มต้นสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร ฝ่าฝืนไม่ถอยมือในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ได้ ซึ่งก็คือ ผู้นำในระดับ 3 และเข้าสู่ระดับ 4 โดยการทำการพัฒนาผู้อื่นให้เก่งขึ้น ส่วนในระดับ 5 นั้น ก็คือ การพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร

นาซ่า (NASA, 2014 : 2 ; อ้างถึงใน นพดล บุญภา. 2562 : 32-33) สร้างรูปแบบภาวะผู้นำองค์กรนาซ่า (NASA's Leadership Model) ไว้ดังนี้

1. บุคลิกภาพอันน่าเลื่อมใสที่มาจากสติปัญญา สัมพันธภาพกับผู้อื่น รวมถึงบุคลิกลักษณะและความสามารถ เช่น สามารถตัดสินใจได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะ กิจเชิงวิเคราะห์ และคิดอย่างสร้างสรรค์ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจให้กับผู้อื่น โน้มน้าวผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดี ปรับตัว และ ยืดหยุ่นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

2. สมรรถนะในการทำงาน ได้แก่ การเข้าใจเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดการและตรวจสอบ ได้ เน้นความปลอดภัยเป็นอันดับแรก การรักษาความน่าเชื่อถือ ยึดระเบียบข้อบังคับ พร้อมทั้ง ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สนับสนุนและการสื่อสารให้ ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ตลอดจนขับเคลื่อนความสำเร็จด้วยการบริหารจัดการ และความรับผิดชอบทำให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

3. จัดการข้อมูลข่าวสารและความรู้ ได้แก่ การตระหนักและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ของ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน องค์กร

4. มีปฏิภาณไหวพริบในการทำงาน ประกอบด้วย การรู้เขารู้เรา ด้วยการรับรู้ถึงนโยบาย และข้อกำหนดขององค์กร เข้าใจและตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนการทำงานตาม กลยุทธ์องค์กร มีความเข้าใจในหลักการและกระบวนการจัดการงาน การพัฒนางานให้ตรงกับ ความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์อันดีของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ทำงานร่วมกัน

จากทักษะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุป เป็นตัวแปรภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากทักษะนักวิชาการ

ภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	รวม
1. มองอนาคตอย่างมี วิสัยทัศน์	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓					9
2. มีทักษะในการ สื่อสาร	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓	9
3. สร้างแรงจูงใจ	✓					✓	✓				✓	✓		✓	✓		7
4. ฉลาดมีไหวพริบดี	✓		✓		✓											✓	4
5. การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓		✓				✓									4
6. มุ่งสร้างความสำเร็จ	✓					✓					✓				✓	✓	5
7. คิดวางแผนงาน อย่างเป็นระบบ	✓				✓						✓						3

ตาราง 2 (ต่อ) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากทัศนคติของนักวิชาการ

ภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	รวม
8. วางตนให้ เหมาะสมเป็นที่ เคารพนับถือ	✓									✓	✓						4
9. บำรุงขวัญและ กำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงาน						✓					✓						2
10. มีคุณธรรม จริยธรรม			✓	✓	✓	✓					✓						5
11. สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี กับทีมงาน	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		11
12. แก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าได้เป็น อย่างดี	✓						✓				✓						3
13. อดทนต่อ อุปสรรคปัญหาต่าง ๆ	✓			✓				✓			✓						4
14. มีความยืดหยุ่น ตามบริบทและ สถานการณ์	✓			✓				✓			✓					✓	5
15. ให้ความสำคัญ กับเทคโนโลยี		✓				✓		✓								✓	4
16. มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์			✓	✓		✓											3
17. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์					✓			✓							✓	✓	4
18. รับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น							✓	✓	✓							✓	4
19. กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ			✓	✓	✓	✓			✓		✓					✓	7

ตาราง 2 (ต่อ) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากทัศนคตินักวิชาการ

ภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	รวม
20. มีจิตใจใฝ่บริการ														✓			1
21. เชื่อมมั่นในตนเอง						✓					✓						2
22. รู้เท่าทันต่อสภาพ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ						✓		✓	✓		✓						4
23. เป็นแบบอย่างที่ดี ให้บุคลากรใน องค์การ	✓									✓	✓	✓					4
24. มีความ กระตือรือร้น						✓		✓					✓				3

หมายเหตุ [1=ธีระ รุญเจริญ (2550 : 177-180), 2=นิตยา เงินประเสริฐศรี (2550 : 84), 3=ประยงค์ เต็มชวลา (2552 : 4), 4= พระธรรมปิฎก (2553 : 29), 5=ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555 : 8-9), 6=วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 48-49), 7=ศรีธรา แหม่มคง (2558 : 24), 8=กรรณจรียา สุขรุ่งเรือง และคณะ (2558 : 22), 9=พรชัย เจดามา (ออนไลน์. 2559), 10= พลุ เดชะรินทร์ (ออนไลน์. 2560), 11=Kouzes and Posner (2008 : 162-165, 12=Mcshane and Von Glinow (2008 : 34-41), 13= Dubrin (2010 : 25), 14= George (ออนไลน์. 2010), 15= Maxwell (2011 : 1), 16=NASA (2014 : 2)]

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากทัศนคตินักวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มี 24 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 5 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 7-11 ความถี่ คือ 1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน 2) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) มีทักษะในการสื่อสาร 4) กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ 5) สร้างแรงจูงใจ โดยมีเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1. ด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง โดยเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและควรคำนึงถึงอย่างมาก ตามที่ ธีระ รุญเจริญ. (2550 : 177-180) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องกระทำ ประกอบด้วย การพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน พยายามศึกษา

ให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ในขณะที่ นิคยา เงินประเสริฐศรี (2550 : 84) กล่าวว่า ผู้นำที่มีสไตล์ หรือพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบเดิม ๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมอิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้นำต้องรู้จักการสร้างเครือข่ายและการประสานงาน ดังทัศนะของ ประยงค์ เต็มชาวลา (2552 : 4) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญที่พึงประสงค์ของผู้นำ คือ ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ลุล่วง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะทำให้เกิดความรัก ความนับถือ ความร่วมมือ และการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม จึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นจะทำให้การติดต่อ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้ด้วยดี ทำให้มีความสุขในการดำเนินชีวิตที่สุด ในทำนองเดียวกัน ศรีธราฯ แหม่มคง. (2558 : 24) กล่าวว่า สำหรับผู้นำยุคใหม่นั้น พวกเขาจะต้องเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้ ดังที่ กรรณจริยา สุขรุ่งเรือง และคณะ (2558 : 22) กล่าวว่า ทักษะของการสร้างคุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์ (quality of interaction) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งขาดในโลกเครือข่ายที่หลากหลาย การปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพจะทำให้เกิดพลังทวีคูณ (synergy) อันอาจจริงสรรคการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญได้ ทั้งในระดับลึกและกว้างขวาง ตามที่ พรชัย เจดามาน (ออนไลน์. 2559) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นคือ โอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ คือ การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) สอดคล้องกับ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 2008 : 162-165 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552 : 135) กล่าวว่า ผู้นำต้องอาศัยผู้อื่นให้ทำงานให้โดยการกระตุ้น ให้ร่วมมือกันและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย โดยผู้นำจะจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้ผู้อื่นทำงานออกมาได้ดี ดังทัศนะของ บิลล์ จอร์จ (George. ออนไลน์. 2010 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2018 : 263) กล่าวว่า องค์กรในปัจจุบันมีความ ซับซ้อนเกินไปที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยบุคคลหรือองค์กรแบบเดี่ยว จะต้องอาศัยหลักความร่วมมือระหว่างองค์กรกับ ลูกค้า คู่ค้า และแม้แต่คู่แข่ง ผู้นำจะต้องส่งเสริมวิญญูณความร่วมมือ ขจัดการเมืองภายใน ส่งเสริมความร่วมมือภายใน ดังที่ ดูบริน (Dubrin. 2010 : 25 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชุสอน. 2557 : 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ (Leader characteristics and traits) โดยต้องการเข้าร่วมปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมด้วยสมาชิกในองค์กร สอดคล้องกับ แมกซ์เวลล์ (Maxwell. 2011 : 1 ; อ้างถึงใน วันดี อภิรักษ์นกร. 2555 : 2) กล่าวว่า ผู้นำในระดับที่ 2 คือ ผู้นำโดยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้ได้การยอมรับ ในระดับที่สองถือว่าเป็นระดับเริ่มต้นของการ

เริ่มต้นเป็นผู้นำที่ดี การเป็นผู้นำนั้นจะต้องสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้ กล่าวคือ ผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจ แต่ในระดับที่ 1 ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง มีความคิดก้าวหน้าที่จะรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่าย เพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้นจะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว โดยที่ผู้นำสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กรและเครือข่าย ปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพจะทำให้เกิดพลังทวีคูณ ทั้งนี้วิธีการหนึ่งคือจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้บุคลากรทำงานออกมาได้ดี และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพให้กับทีมงาน

2. ด้านการมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเปี่ยมด้วยวิสัยทัศน์ สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวโน้มการปฏิบัติงานในอนาคตของหน่วยงานได้ ทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต ดังที่ ชีระ รุญเจริญ. (2550 : 177-180) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำ ประกอบด้วย การคิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก) เสริมแรง และพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสของวงการตลอดเวลา ตามที่ พระธรรมปิฎก (2553 : 29 ; อ้างถึงใน วิมล จันทรแก้ว. 2555 : 40) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่จะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้ และมีความมุ่งมั่นแน่วแน่จะให้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบ ในขณะที่ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ว่า อะไรคือปัญหา อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น อะไรคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) กล่าวว่า แนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว ดังทัศนะของกรรณจรีชา สุขรุ่งเรือง และคณะ (2558 : 22) กล่าวว่า ผู้นำในยุคใหม่นี้ ต้องไม่เพียงมีความรู้ (ข้อมูลในอดีต) แต่สำคัญยิ่ง ผู้นำต้องมีทักษะการเรียนรู้ที่เคลื่อนไปพร้อมกับสถานการณ์ที่พลิกผันรวดเร็ว การเรียนรู้ให้เท่าและทันโลกที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ นั้น จะช่วยให้ผู้นำปรับตัว ปรับวิธีการ ยุทธศาสตร์ เพื่อรับมือกับเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเห็นช่องทางสร้างอนาคตจากการลงมือทำในปัจจุบัน ในขณะที่ พรชัย เจดามาน (ออนไลน์. 2559) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ คือ การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) ดังทัศนะ

ของ คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 2008 : 162-165 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552 : 135) กล่าวว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ รู้จักคุณค่าของตนเองและสามารถทำให้คุณค่านั้นเป็นจริงได้ โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ สอดคล้องกับ แม็คเชนและวอนกรินาว (Mcshane and Von Glinow, 2008 : 34-41 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557 : 42-43) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Creating a strategic vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้สูงจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน

สรุปได้ว่า ด้านการมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต รู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้งที่เคลื่อนไปพร้อมกับสถานการณ์ที่พลิกผันรวดเร็ว และมีความมุ่งมั่นแน่วแน่จะให้ได้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบ สามารถวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกได้ รวมถึงมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่นในเชิงสนทนาได้ไม่แข็งให้ทราบฝ่ายเดียว

3. ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ที่ประกอบด้วย การพูด การฟัง และเข้าใจผู้อื่น รู้เท่าทันเทคโนโลยี สื่อสารสนเทศ สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ตามที่ ธีระ รุญเจริญ. (2550 : 177-180) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำ ประกอบด้วย การสื่อสารทางวาจา อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ในขณะที่ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2550 : 84) กล่าวว่า ผู้นำสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาเป็นตัวช่วยในการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และกับสาธารณชนได้ อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสาธารณะ การรับรู้ การตอบสนองของผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างเครือข่ายและการประสานงาน และการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ เป็นต้น และการติดต่อสื่อสารนี้ก็สามารถกระทำได้ไม่จำกัดเวลา ดังทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ควรเห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยไอเดียและนวัตกรรมที่สดใหม่ ยังคงมีสมาธิกับเป้าหมาย และพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ ศรีธรา แหยมคง. (2558 : 24) กล่าวว่า สำหรับผู้นำยุคใหม่นั้น พวกเขาจะต้องมีการสื่อสารที่สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่จะสามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ สอดคล้องกับ กรรณจรียา สุขรุ่งเรือง และคณะ (2558 : 22)

กล่าวว่า การสนทนาอย่างลุ่มลึกกับผู้อื่น (กัลยาณมิตรหรือครู) นำไปสู่การมองเห็น (Insight) และปัญญา (wisdom) ผู้นำจึงต้องพัฒนาทักษะในการครุ่นคิดพินิจนึก และเหนียวแน่นให้เกิดการสนทนาในกลุ่มที่มีคุณภาพ นำไปสู่ข้อคิดและแนวทางใหม่ ๆ ตามที่ พรชัย เจดามาน (ออนไลน์, 2559) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น โอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ คือ การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ดังทัศนะ ของ พสุ เดชะรินทร์ (ออนไลน์, 2560) กล่าวว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็น กลไกหนึ่งซึ่งผู้นำจะทั้งได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ แม็คเชนและวอนกรินาว (Mcshane and Von Glinow, 2008 : 34-41 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน, 2557 : 42-43) กล่าวว่า ผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ที่ตนเองได้กำหนดไว้ให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยผ่านการพูดที่ใช้สัญลักษณ์ เรื่องราว เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพในอนาคตของอนาคต สอดคล้องกับ นาซ่า (NASA, 2014 : 2 ; อ้างถึงใน นพดล บุญภา, 2562 : 32-33) สร้างรูปแบบภาวะผู้นำองค์กรนาซ่า (NASA's Leadership Model) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำองค์กรนาซ่า (NASA's Leadership Model) คือ ผู้นำสามารถสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โน้มน้าวผู้อื่นได้ ตระหนักและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ด้านการมีทักษะในการสื่อสาร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสื่อสารทางวาจา อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ สามารถปรับระดับของภาษาที่ใช้ ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาเป็นตัวช่วยในการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับสาธารณชนได้ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการ นำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยไอเดีย และนวัตกรรมที่สดใหม่ พร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดคุย มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. ด้านความกล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องกล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำอย่างมีเหตุผลและรู้เท่าทัน มีความตั้งใจและความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคของการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจ ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งกล้าเผชิญ สถานการณ์การทำงานที่ยากลำบากได้ ดังที่ ประยงค์ เต็มขวลา (2552 : 4) กล่าวว่า ผู้นำควรมีทักษะ ในด้านการบริหารพนักงาน ฉลาดหลักแหลม กล้าตัดสินใจ จัดการการเปลี่ยนแปลง ตรงไปตรงมา

สร้างความสัมพันธ์ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ลุล่วง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการ ในขณะที่ พระธรรมปิฎก (2553 : 29 ; อ้างถึงใน วิมล จันทรแก้ว, 2555 : 40) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้ และมีความมุ่งมั่นแน่วแน่จะให้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบ ผู้นำต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและได้ผล ตลอดจนให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลผู้นั้น ดังทัศนะของ ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2555 : 8-9) กล่าวว่า ผู้บริหารควรทำตนเองและองค์การให้เกิดการสร้างสรรค์ เมื่อวิเคราะห์ วิจักษ์ สภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ วิเคราะห์ผู้อื่น สิ่งอื่นแล้วคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม มีแนวทางเป็นของตนเอง สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง มั่นใจในตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอ่อนน้อม ถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว และคำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น ในขณะที่ พรชัย เจดามาน (ออนไลน์, 2559) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น โอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ คือ การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) และการเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ตามที่ คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 2008 : 162-165 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2552 : 135) กล่าวว่า ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีความกล้าหาญและยอมรับความท้าทายในสิ่งใหม่ มักไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งเดิม ผู้นำเหล่านี้มักมองหาโอกาสใหม่ทางการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาให้ดีขึ้น และการปรับปรุง ในขณะที่ นาซ่า (NASA, 2014 : 2 ; อ้างถึงใน นพพล บุญภา, 2562 : 32-33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำองค์การนาซ่า (NASA's Leadership Model) คือ ผู้นำสามารถตัดสินใจได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คิดเชิงวิเคราะห์ และคิดอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ด้านความกล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้ และมีความมุ่งมั่นแน่วแน่จะให้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบ กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม มีแนวทางเป็นของตนเอง มั่นใจในตัวเอง เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอ่อนน้อม ถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว และคำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น มีความกล้าหาญ และยอมรับความท้าทายในสิ่งใหม่ มองหาโอกาสใหม่ทางการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สามารถตัดสินใจได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะ คิดเชิงวิเคราะห์ และคิดอย่างสร้างสรรค์

5. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีการแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีความเข้าใจผู้อื่น และมีพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการ ด้านการยอมรับการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ดังที่ ชีระ รุญเจริญ. (2550 : 177-180) กล่าวว่า สิ่งที

ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำ ประกอบด้วย การกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้นโดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติการดังกล่าวพบว่ามีผลล้มเหลว แสวงหาความคิดความช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา และคลุกคลีหรือปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตนั้นประกอบด้วยอย่างน้อย 2 แรงแคือ 1) แรงผลักดัน (Drive) ทำงานในกรณีของ “Stephen Hawking” เป็นแรงผลักดันที่มาจากความกลัวตายและยังไม่อยากตาย ทำให้เกิดเป็นความก้าวร้าว (Aggressive Drive) ที่จะสู้กับความตายโดยทำกิจกรรมให้เต็มที่ดีกว่าอยู่เพื่อรอความตาย 2) มีแรงจูงใจ (Motivation) ให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความรัก และความรู้สึกสนุกกับงานที่ทำอยู่ หรือรู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้นเมื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และอาจนึกไปถึงสิ่งดี ๆ ที่จะได้รับในอนาคตด้วย ตามที่ ศรีชารา แหยมคง. (2558 : 24) กล่าวว่า สำหรับผู้นำยุคใหม่นั้น พวกเขาจะต้องสร้างอิทธิพลและแรงจูงใจให้กับผู้คน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังที่เสนอของ แม็คเชนและวอนกรินาว (Mcshane and Von Glinow. 2008 : 34-41 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน. 2557 : 42-43) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นที่จะต้องทำงาน พร้อมกับอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนไปด้วย (walk the talk) ไม่ใช่เอาแต่บอกแต่ไม่ทำ (talk the walk) เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้นำถูกตรวจสอบระหว่างพฤติกรรมกระทำกับคำพูดที่ได้ประกาศไว้ ซึ่งเมื่อพฤติกรรมกระทำของผู้นำกับคำพูดมีความสอดคล้องกัน จะทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ ในขณะที่ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 2008 : 162-165 ; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552 : 135) กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดงความขอบคุณในการมีส่วนร่วมของคนทั้งหลายและสร้างวัฒนธรรมการให้รางวัลเมื่อบรรลุความสำเร็จ โดยการให้รางวัลและการเลี้ยงฉลองจะต้องไม่เป็นแบบเสแสร้งแกล้งทำหรือทำอย่างเสียไม่ได้ ต้องเชื่อมการให้รางวัลเข้ากับผลของการปฏิบัติงานซึ่งการประกาศเกียรติคุณและการฉลองควรปรับเข้ากับคุณค่าของกลุ่มอันจะทำให้สามารถสร้างผลงานที่ระบุได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ตามที่ บิลล์ จอร์จ (George. ออนไลน์. 2010 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. 2018 : 263) กล่าวว่า ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะพิเศษในการให้บริการ ดังคำกล่าวที่ว่า “ภาระหน้าที่แรกของผู้นำไม่ใช่เพื่อผู้ถือหุ้น แต่เพื่อลูกค้า” ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและคนงานเกิดแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม และการให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า อันเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้นด้วย ในขณะที่ แม็กซ์เวลล์ (Maxwell. 2011 : 1 ; อ้างถึงใน วันดี อภิรักษ์ชนากร. 2555 : 2) กล่าวว่า ผู้นำโดยการสร้างผลงาน

ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถ ทำงานประสบความสำเร็จของระดับนี้ คือ “momentum” เป็นแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใคร แสวงหาความคิดความช่วยเหลือจากผู้ตาม พร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม ให้กำลังใจ เอาใจใส่ แก้ปัญหาขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา แสดงความขอบคุณในการมีส่วนร่วมของคนทั้งหลายและสร้างวัฒนธรรมการให้รางวัลเมื่อบรรลุ ต้องเชื่อมการให้รางวัลเข้ากับผลของการปฏิบัติงานได้ สามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและคุณค่าของงาน รวมถึงการปฏิบัติงานได้ พฤติกรรมการกระทำของผู้นำกับคำพูดมีความสอดคล้องกัน ทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ

จากการวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ข้างต้น สามารถสรุปนิยามของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้ว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำให้ผู้ตามพร้อมใจยินดีที่จะร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางที่ได้ชักนำในการทำงาน โดยใช้กระบวนการที่สอดคล้องกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนในยุคปัจจุบันสามารถพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะมีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามได้มีแรงขับเคลื่อนในการทำงานจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สภาพและข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (ชลบุรี-ระยอง) ตั้งอยู่เลขที่ 25/11 หมู่ 5 ตำบลอ่างศิลา อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20000 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจรับผิดชอบบริหารจัดการในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี บ้านบึง หนองใหญ่ พนัสนิคม พานทอง บ่อทอง เกาะจันทร์ สัตหีบ บางละมุง ศรีราชา และเกาะสีชัง และเขตพื้นที่จังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง แกลง บ้านค่าย บ้านฉาง ปลวกแดง นิคมพัฒนา วังจันทร์ และเขาชะเมา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. 2559 : 24)

วิสัยทัศน์

มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

ค่านิยมองค์กร

“ซื่อสัตย์ พร้อมบริการ สุภาพ มีคุณธรรม “ตัวย่อ “ISPM” (Integrity Service mind Polite Morality)

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานในระดับชาติและระดับสากล
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
4. พัฒนาระบบการจัดการและการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด

เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีการพัฒนาที่เหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับ โอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะ ทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ได้
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่บุคลากรและสถานศึกษา เน้นการทำงานแบบบูรณาการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (ชลบุรี-ระยอง) ได้ศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา เป็นการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด สามารถสรุปผลได้ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. 2559 : 20)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรในประเด็นที่เป็นจุดแข็ง

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

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรในประเด็นที่เป็นจุดอ่อน

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

สรุปได้ว่า สภาพการณ์ทางด้านบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีจุดแข็งที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์หลากหลาย บุคลากรในสังกัดได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีจุดอ่อนที่ยังขาดบุคลากรจำนวนมากและภาระงานนอกจากการสอนมากเกินไปทำให้ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ลดลง การพัฒนาครูไม่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา และบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอร์ด (Ford. 1999 : unpagged) ได้ศึกษาการรับรู้ของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนสำหรับคริสต์ศตวรรษที่ 21 พบว่า วิสัยทัศน์เกี่ยวกับผู้นำมีความสำคัญยิ่ง แต่การสื่อสารจะมีความสำคัญมากกว่าและทักษะองค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นมากขึ้น ในรายวิชาการเตรียมภาวะผู้นำ

นิวตัน (Newton. 1999 : unpagged) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน อันได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองออสเตรเลีย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้มีประสิทธิภาพ คือ การที่บุคลากรมีคุณภาพ

มีจุดมุ่งหมายของงานที่ชัดเจน มีความเชี่ยวชาญทางภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และการมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วัตสัน (Watson, 2000 : 124) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถของผู้นำ การปรับวิธีการลดขนาดกำลังคนในการทำงานและยอมรับในความหลากหลายของสังคมที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำให้ความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ผู้นำในศตวรรษที่ 21

งานวิจัยในประเทศ

กรรณทิพย์ คำบรรจง (2553 : 51) ศึกษาาระดับคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษา พบว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครู โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะ

การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง

รุจิธาภรณ์ ผสม (2556 : 90) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการครูประถมศึกษาอำเภอ โป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูประถมศึกษาอำเภอ โป่ง น้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จิรปรียา แผ่นสุวรรณ (2556 : 73-75) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

คลุญา พุดทอง (2557 : 122) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน และผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์แบบภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน ของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก ($r = 0.07$) ในระดับต่ำ

เกศรา สิทธิแก้ว (2558 : 103) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้ง โดยรวมและรายด้าน 2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก มีค่า ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.781 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

เชมินีร์ แสงสุข (2560 : 103) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และสร้างสมการ พยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน

ระดับมากที่สุด 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = .81 + .82X$ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z}_y = .82Z_x$

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำ และผู้ประสานงานในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการครู มีแนวความคิดในการสร้างทีมงาน เพราะ ทีมงานเหล่านั้นจะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลง เน้นทักษะด้านการสื่อสาร มีศิลปะในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน น่าเชื่อถือ เล็งเห็นความสำคัญในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเป็นตัวช่วยในการติดต่อสื่อสาร มีความกล้าหาญและยอมรับความท้าทายในสิ่งใหม่ มองหาโอกาสใหม่ทางการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมกับคำพูดของผู้บริหารมีความสอดคล้องกัน เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะอยู่ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ย่อมส่งผลให้ข้าราชการครูเกิดความรู้สึกและมีเจตคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความกระตือรือร้น เกิดความสุขในการทำงาน และขอมอบอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงว่าข้าราชการครูมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานย่อมบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี