

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข



นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-1681-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A PROPOSED MODEL ON LEADERSHIP TRAITS DEVELOPMENT
OF NURSING COLLEGE ADMINISTRATORS
UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH



Miss Benjaporn Kaewmesri

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration

Department of Educational Administration

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-1681-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

โดย

นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

.....กรรมการ

(ดร.สายหยุด จำปาทอง)

เบญจพร แก้วมีศรี : การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (A PROPOSED MODEL ON LEADERSHIP
TRAITS DEVELOPMENT OF NURSING COLLEGE ADMINISTRATORS UNDER THE MINISTRY
OF PUBLIC HEALTH) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, 423 หน้า
ISBN 974-17-1681-8

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาคือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
จำนวน 157 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 32 คน และรองผู้อำนวยการ 125 คน การศึกษา
ประกอบด้วย การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
การสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัด
กระทรวงสาธารณสุข

ผลการศึกษารoles พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน
40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นตอนการกำหนดคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นตอนการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นตอน
การประเมินผลการพัฒนา ขั้นตอนปฏิบัติซ้ำ และขั้นตอนประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้น
พัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาธารณพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการ

ในขั้นตอนการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวกและ
เตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นตอนการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการ
ประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นตอนการเตรียมการ
เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นตอน
การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะ
เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่
พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติ
แบบบูรณาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นตอนปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีพบว่า
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของ
การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

ภาควิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2545	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4184915327 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : A PROPOSED MODEL/LEADERSHIP TRAITS/NURSING COLLEGE/ADMINISTRATORS

BENJAPORN KAEWMESRI : A PROPOSED MODEL ON LEADERSHIP TRAITS DEVELOPMENT OF NURSING COLLEGE ADMINISTRATORS UNDER THE MINISTRY OF PUBLIC HEALTH.

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. AMORNCHAI TANTIMEDTH. Ph.D. THESIS COADVISOR : ASSOC. PROF. TAWEEWAT PITAYANON. Ph.D. 423 pp. ISBN 974-17-1681-8

The purpose of this research was to propose a model on leadership traits development of nursing college administrators under the Ministry of Public Health. The research samples included 157 nursing college administrators, 32 directors and 125 vice-directors. The study consisted of 2 parts. Part one included study of roles, behaviors, and traits of nursing college administrators and part two was related to the development and verification of a model on leadership traits development of nursing college administrators under the Ministry of Public Health.

The study of roles, behaviors, and traits of nursing college administrators revealed 40 leadership traits which were suitable for their roles. The model of leadership traits development consists of 7 stages. There were concept of leadership, leadership traits design, preparation of development, operation, post-development assessment, re-operation, and operational analysis. Each stage consisted of concept of development, content of development, objective, duration, trait development method, and result.

The concept of leadership stage was to attain positive attitude and prepare leadership knowledge. The leadership traits design stage was to evaluate and assess leadership traits development. The preparation of development stage was to orient and prepare methods and situations for leadership traits development. The operation stage was to develop leadership knowledge, attitude, and skills in order to develop leadership traits need, which was composed of administrator image, knowledge related to management, management ability, and integration practice. The post-development assessment stage was to evaluate the suitability of developed leadership traits. The re-operation stage was to re-develop leadership knowledge, attitude, and skills that were inappropriately developed in the operation stage. Finally the operational analysis stage was to analyze the product of the operation in every stage, including the analysis of the whole process of the model.

Department	Educational Administration	Student's signature.....
Field of study	Educational Administration	Advisor's signature.....
Academic year	2002	Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำลังใจในการดำเนินการวิจัยโดยตลอดทุกขั้นตอน รองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และอาจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง ประธานกรรมการและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำ และกำลังใจมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเข้าร่วมสัมมนา ขอขอบพระคุณผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณ อาจารย์จงจิต สุนทรช อาจารย์อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย อาจารย์สุยะมิตร ทับทิมทอง อาจารย์วิรัชราภรณ์ อภิวัชรานุกร อาจารย์ลินดา คล้ายปักซี่ ผู้ซึ่งเป็นกัลยาณมิตร และเพื่อนนิสิตดุขภูมิตตคุณจินตนา ศักดิ์ภู่อราม คุณดิเรก วรรณเคียร คุณเฉลิมชัย หาญกล้า รวมทั้งพี่-น้องภาควิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อयरรอง-คุณแม่บุญรินทร์ แก้วมีศรี ผู้ซึ่งวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัย ตลอดจนญาติพี่-น้องและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งกำลังกาย กำลังทรัพย์ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

เบญจพร แก้วมีศรี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
คำถามในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	8
วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
การนำเสนอรายงานการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
การศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข.....	11
- ความเป็นมาและเหตุผลในการจัดการศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข.....	11
- สถานภาพปัจจุบันของการศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข.....	13
การศึกษาภาวะผู้นำ.....	15
- ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	16
- บทบาทผู้นำ.....	23
- พฤติกรรมผู้นำ.....	32
- คุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	38
แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ.....	50
- การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
- ความเป็นพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ.....	52
- ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng.....	54
การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	57
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	57
- ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	60
- การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ.....	63
- วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	64
แนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ.....	86
- ความหมายของรูปแบบ.....	86
- ประเภทของรูปแบบ.....	90
- องค์ประกอบของรูปแบบ.....	91
- ลักษณะของรูปแบบที่ดี.....	92
- การทดสอบรูปแบบ.....	93
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	94
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	94
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา.....	96
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	99
วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
ตอนที่ 1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล.....	109
ตอนที่ 2. การวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล.....	112
ตอนที่ 3. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล.....	113
ตอนที่ 4. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล.....	121
ตอนที่ 5. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วม.....	133
5 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	141
ตอนที่ 1. การดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่าง.....	141
ตอนที่ 2. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ.....	201
ตอนที่ 3. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ.....	251

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำเสนอ.....	265
6 สรุปลผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	288
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	288
วิธีดำเนินการวิจัย.....	288
สรุปลผลการวิจัย.....	288
อภิปรายผล.....	295
ข้อเสนอแนะ.....	303
รายการอ้างอิง.....	305
ภาคผนวก.....	317
ภาคผนวก ก	318
ภาคผนวก ข	328
ภาคผนวก ค	401
ภาคผนวก ง	413
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	423

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....	110
2	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามบทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาล.....	112
3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้าน การวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน.....	113
4	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้าน การอำนวยการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ.....	115
5	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้าน การเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย.....	116
6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้าน การพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม.....	117
7	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้าน การคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	119
8	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้าน การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว.....	120
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการวางแผน กำหนด นโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน.....	121
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการอำนวยการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ.....	123
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย.....	125
12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการพัฒนา ทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม.....	127
13	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการคาดคะเน แนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	129

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
14	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตาม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นที่ปรึกษา ของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว.....	131
15	แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ได้ จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท ทั้ง 6 บทบาท.....	138
16	แสดงคุณลักษณะร่วมจากการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท.....	138
17	การวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอ.....	154
18	องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาและรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบ การพัฒนาแบบต่างๆ ตามแนวคิดของนักวิชาการ.....	155
19	การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	159
20	การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและสาระที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำโดยสรุป.....	161
21	คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่างที่นำเสนอ.....	167
22	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....	201
23	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม.....	203
24	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด ขั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	204
25	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา.....	205
26	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา.....	206
27	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด ขั้นที่ 4. การพัฒนา.....	207

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
28 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด ชั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา.....	210
29 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด ชั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ.....	211
30 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด ชั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ.....	212
31 คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ.....	216
32 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	256
33 แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สามารถพัฒนาได้ด้วย รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	257
34 แสดงรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	268
35 แสดงรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	272
36 การวิเคราะห์ค่าสำคัญบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วๆ ไปและสถานศึกษา.....	319
37 การสังเคราะห์ค่าสำคัญบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วๆ ไปและสถานศึกษา.....	321
38 การวิเคราะห์ค่าสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วๆ ไปและ สถานศึกษา.....	326
39 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนในการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	399
40 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนในการประเมินรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากผู้บริหารระดับปฏิบัติการ.....	400

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
1 รูปแบบพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ.....	52
2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	67
3 ระบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบจุลภาค.....	77
4 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown and Moberg.....	92
5 วิธีดำเนินการวิจัย.....	108
6 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Critical Events Model ตามแนวคิดของ Nadler.....	142
7 การออกแบบกรอบและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey.....	143
8 ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rosalind.....	144
9 รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein.....	145
10 รูปแบบการพัฒนาครูประถมศึกษา.....	146
11 รูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษา.....	147
12 รูปแบบการพัฒนากำลังคนก่อนประจำการ.....	148
13 รูปแบบการพัฒนากำลังคนประจำการ.....	148
14 กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ The trainer's Library.....	149
15 กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร.....	150
16 โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร.....	151
17 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ.....	152
18 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCuailey and others.....	152
19 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับร่าง.....	166
20 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง สาธารณสุข ที่พัฒนาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ.....	215
21 แสดงความสัมพันธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	264
22 แสดงรายละเอียดในการดำเนินการตามแนวคิดหลักของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาและ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	267
23 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	294

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชน เป้าหมายสำคัญจะอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคง และเจริญก้าวหน้าขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษากำลังคนและบรรยากาศการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากปัจจัยหนึ่ง คือผู้บริหารองค์การ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินการในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ และเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการบริหารงานเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์การภายใต้การนำของผู้บริหารในองค์การนั้นๆ

ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารงานต่างๆ ในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย ประหยัดกำลังคน กำลังทรัพย์ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การนอกจากขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารอีกด้วยเพราะผู้บริหารเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพึงพอใจ มีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน (วิจิตร วรุตบางกูร, 2521 : 14) ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยส่วนรวม

ผู้บริหารองค์การต้องอาศัยการใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหารงานและบริหารคนให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ ความร่วมมือ และการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความสำเร็จของการบริหารงาน การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้นั้นขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำและการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การที่มีประสิทธิภาพ (Reddin, 1970 : 66)

ในองค์การทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกิจด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษาดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 49) ภารกิจดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานให้มีสมรรถภาพเข้มแข็ง สร้างรูปแบบการจัดการที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จโดยได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกัน ให้สมาชิกมีความไว้วางใจยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกับผู้บริหารด้วยดี (วิจิตร วรุตบางกูร, 2521 : 15)

การศึกษาระดับอุดมศึกษามีหลายสาขาวิชา การศึกษาพยาบาลเป็นการศึกษาสาขาหนึ่งที่มีเอกลักษณ์ไม่เหมือนการศึกษาในสาขาอื่นๆ เพราะเป็นวิชาชีพที่ส่งผลโดยตรงต่อชีวิตมนุษย์ กล่าวคือเป็นการศึกษากับชีวิตมนุษย์ซึ่งไม่อยู่ในภาวะที่จะทดลองได้ ฉะนั้นหลักสำคัญที่นักการศึกษาต้องตระหนักคือ ความสมดุลระหว่างการศึกษาภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เจตคติเกี่ยวกับวิชาชีพ และทักษะปฏิบัติต่างๆ การฝึกภาคปฏิบัติจึงเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาในวิชาชีพนี้เพราะนักศึกษาจะต้องเรียนรู้และต้องมีประสบการณ์ตรงด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพปกติและภาวะฉุกเฉินด้านสุขภาพอนามัยของผู้รับบริการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้นักศึกษามีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพในขณะที่นักศึกษาใช้เวลาฝึกภาคปฏิบัติบนหอผู้ป่วยจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาพยาบาล ลักษณะการศึกษาพยาบาลจึงค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะต้องอาศัยการศึกษาภาคทฤษฎีและทักษะในการปฏิบัติเป็นสำคัญ อาจกล่าวได้ว่านอกจากหลักสูตรผู้สอน และผู้เรียนแล้ว การฝึกประสบการณ์ภาคปฏิบัติในสถานบริการสาธารณสุขก็เป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้การศึกษาและการฝึกปฏิบัติเกิดสัมฤทธิ์ผล

กระทรวงสาธารณสุข ได้เริ่มจัดการศึกษาพยาบาลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2489 สถานศึกษาที่ผลิตบุคลากรพยาบาล คือ วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นองค์การที่ขึ้นตรงต่อสถาบันพระบรมราชชนก ตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆ ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ที่ผ่านมามีสถาบันพระบรมราชชนกกำหนดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลไว้ 6 ด้าน (อำพล จินดาวัฒนะ, สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ, 2540 : 141 ; 50 ปี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ, 2539 : 16) คือ

1. ผลิตบุคลากรทางการพยาบาลในระดับวิชาชีพและระดับเทคนิค ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของวิชาชีพในการบริการพยาบาลได้ในทุกระดับของการบริการสุขภาพแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน
2. พัฒนาบุคลากรสาธารณสุข
3. ศึกษาค้นคว้าวิจัยและนำผลการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบริการพยาบาล
4. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ร่วมมือกับสถาบันอื่นๆ ในการให้บริการสุขภาพอนามัยแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
5. บริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสม
6. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคม และประชาธิปไตย

โดยมีบทบาทหน้าที่ในด้านการผลิตบุคลากรทางการพยาบาลเป็นบทบาทเด่น มุ่งผลิตพยาบาลที่มีคุณภาพให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม นโยบายและหลักการบริการสาธารณสุขของรัฐ ถึงแม้ว่ากระทรวงสาธารณสุขมิได้เป็นกระทรวงที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนโดยตรง แต่เพราะภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต่องานบริการสาธารณสุขทุกระดับทั่วประเทศซึ่งต้องการกำลังคนจำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานให้เพียงพอโดยเฉพาะพยาบาล ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน และในขณะเดียวกันจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง

ของประชาชนคือ ต้องปฏิบัติงานในโรงพยาบาลหรือสถานบริการสาธารณสุขทั่วประเทศ โดยมุ่งที่จะกระจายการบริการไปสู่ระดับอำเภอและตำบลจึงต้องรับนักศึกษาในท้องถิ่นเพื่อกลับมาศึกษาเพิ่มเติมเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว กระทรวงสาธารณสุขจึงได้จัดการศึกษาพยาบาลโดยผู้เข้ารับการศึกษาคือได้รับการอุดหนุนในด้านอาหาร เครื่องแบบและที่พัก โดยเรียกว่า ทุนการศึกษาและมีสัญญาผูกพันในการรับราชการตามสถานที่และระยะเวลาที่กำหนดไว้ และเพื่อให้การจัดอัตรากำลังในสถานบริการเพียงพอเพราะหากการผลิตจากทบวงมหาวิทยาลัยก็มีข้อจำกัดในการวางแผนและการกระจายอัตรากำลังของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งจะทำให้กระทรวงสาธารณสุขไม่สามารถปฏิบัติตามแผนการบริการสาธารณสุขได้ ดังนั้นการที่กระทรวงสาธารณสุขมีสถานศึกษารองรับเพื่อทำหน้าที่ผลิตบุคลากรพยาบาลจึงทำให้เกิดความคล่องตัวทั้งการปรับแผนการผลิต ขยาย ลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรได้ตามเป้าหมาย การผลิตบุคลากรพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

1. ผลิตเพื่อใช้เองและรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตเอง โดยรับนักเรียนจากการคัดเลือกในจังหวัดต่างๆ เข้าศึกษาในวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข
2. ผลิตให้แก่ระบบสาธารณสุขทั่วไป เป็นการผลิตบุคลากรพยาบาลให้แก่ระบบสาธารณสุขทั่วไป เช่น ผลิตให้เทศบาลต่างๆ กรุงเทพมหานคร ภาคเอกชน โดยคิดค่าใช้จ่ายอย่างเต็มที่

จากการจัดการศึกษาที่ผ่านมา ในการผลิตเพื่อใช้เองกระทรวงสาธารณสุขรับภาระค่าใช้จ่ายในการผลิตโดยการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทุนการศึกษา แต่ในปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นมา ปรากฏว่า วุฒิปงศ์ (2541 : 1-3) ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กล่าวว่า กระทรวงสาธารณสุขไม่ได้ตั้งงบประมาณสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ไว้เลยเพราะกระทรวงไม่มีงบประมาณบรรจุให้เนื่องจากปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทางสถาบันพระบรมราชชนกซึ่งเป็นคู่สัญญาก็จะบอกเลิกสัญญา เหตุที่กระทรวงต้องทำเช่นนี้เพราะรัฐบาลได้ปฏิรูประบบราชการ มีการจำกัดขนาดกำลังคนในภาครัฐ ไม่ให้มีการขยายกรอบอัตราจ้าง และยุบเลิกตำแหน่งเกษียณอายุราชการในปี 2542 ซึ่งหมายความว่าผู้สำเร็จการศึกษาพยาบาลจากกระทรวงสาธารณสุขจะไม่มีตำแหน่งงานรองรับเหมือนในปีที่ผ่านมา ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ก็มีความต้องการศึกษาพยาบาลของผู้เรียนต้องลดลงอย่างแน่นอนเพราะขาดแรงจูงใจเรื่องสภาพงาน และจะส่งผลถึงวิทยาลัยพยาบาลเพราะหากจำนวนความต้องการการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ในด้านการผลิตบุคลากรพยาบาลอาจต้องเปลี่ยนไปจากเดิม บทบาทด้านการผลิตบุคลากรทางการพยาบาลที่เคยเป็นบทบาทเด่นอาจต้องลดความสำคัญลง ณ จุดนี้จะมีแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางใดจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต้องศึกษาหาข้อมูล ทบทวนบทบาทหน้าที่ ศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การในทางที่รุนแรงขึ้น พร้อมทั้งตัดสินใจหาทางออกเพื่อให้วิทยาลัยพยาบาลสามารถดำรงอยู่และดำเนินการได้ ซึ่งเป็นสภาพการณ์ที่ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก

นอกจากสภาพความเปลี่ยนแปลงของความต้องการการศึกษาพยาบาล บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล และกระแสการปฏิรูประบบราชการแล้ว อำพล จินดาวัฒน์ (2541 : 3) ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก กล่าวว่า สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการทำให้มีนโยบายจำกัดกำลังคนภาครัฐ การที่กระทรวงสาธารณสุขไม่ได้มีหน้าที่ผลิตบุคลากรโดยตรง และภายใต้ข้อ

เสนอโครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างทางสังคมกับธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชียที่กำหนดเป้าหมายให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งหมดต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐบาลภายในปี พ.ศ. 2545 อาจส่งผลให้รัฐบาลมีแนวโน้มที่จะยุบสถาบันพระบรมราชชนกในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9 เป็นต้นไป หากเหตุการณ์เป็นเช่นนี้จริงก็จะเป็นแรงกดดันที่มีผลกระทบต่อสถานภาพของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข วิทยาลัยพยาบาลจะดำเนินการท่ามกลางแรงกดดันอย่างไรจึงจะสนองตอบต่อภาวะวิกฤติดังกล่าวได้ นโยบายการผลิตพยาบาล การปรับเปลี่ยนบทบาทและรูปแบบการบริหารจัดการภายในวิทยาลัยพยาบาลควรเป็นอย่างไร ซึ่งจะเห็นได้ว่าสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงและมีผลต่อวิทยาลัยพยาบาลเป็นอย่างมาก วิทยาลัยพยาบาลจะหยุดนิ่งหรือดำเนินการไปเรื่อยๆ โดยไม่มีการปรับตัวหรือการพัฒนาไม่ได้เพราะจะทำให้วิทยาลัยพยาบาลไม่สามารถดำเนินการและอยู่รอดได้ ความไม่แน่นอนของบริบททางสังคมนี้ได้สร้างความวิตกกังวลให้กับบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลเป็นอย่างมากเพราะเกิดความสับสนต่อความมั่นคงขององค์กร บุคลากรทั้งหลายหวังว่าจะได้รับทราบรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางหรืออนาคตของวิทยาลัยพยาบาลจากผู้บริหาร ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารวิทยาลัยจะต้องให้ข้อมูลที่เป็จริงและทันสมัย ต้องเข้าใจสภาพและความวิตกกังวล ต้องสามารถจูงใจและให้กำลังใจ และแสดงพฤติกรรม การบริหารที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับดเนีย เทียนพุดมิ (2536 : 203-207) ที่กล่าวว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความคาดหวังในตัวผู้บริหารว่าต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีความรอบรู้ ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ เป็นที่ปรึกษา มองการณ์ไกล มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการเจรจาจูงใจ มีความคิดในเชิงธุรกิจ มีความรับผิดชอบ และประนีประนอม กล่าวได้ว่าผู้บริหารต้องแสดงบทบาทพฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้แก้ปัญหา ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และนำองค์กรไปในทิศทางที่ดีที่สุดได้ ดังนั้นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำจึงเป็นผู้บริหารที่องค์กรมีความต้องการเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมการสร้างระบบการปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ต้องมีวิสัยทัศน์ จัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการวิเคราะห์งานและสภาพแวดล้อมในปัจจุบันว่าเหมาะสมหรือไม่ สามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าขององค์กรในปัจจุบันเพื่อจะนำไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ดี และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง สมรรถนะในการนำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์กร ด้วยเหตุนี้ องค์กรต่างๆ จึงพยายามค้นหาหรือนำผู้ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำมาเป็นกำลังสำคัญขององค์กร

ในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษานับว่าเป็นกำลังสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวิจิตร วรุตบางกูร (2521 : 14-18) ที่มีความเห็นว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการศึกษานั้นผู้บริหารการศึกษานับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยคุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษามักแปรปรวนตามผู้นำเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงควรเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ แต่ในการบริหารงานในปัจจุบัน ผู้บริหารการศึกษามักทำหน้าที่ผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำเพราะมุ่งปฏิบัติการกิจประจำวันหรือภารกิจอื่นๆ ให้เสร็จตามตารางเวลาที่ราชการกำหนดโดยมิได้นึกถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กรในอนาคต ขาดความ

สนใจที่จะนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร ขาดการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยมักยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 13) แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้บริหารงานได้ผลดีนั้นสามารถทำได้หากได้เสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

สำหรับการจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เมื่อพิจารณาเงื่อนไขของการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล พบว่า มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์ทั่วไปและเกณฑ์เฉพาะตำแหน่ง เกณฑ์ทั่วไปประกอบด้วย ต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ขึ้นไป และอายุราชการไม่ต่ำกว่า 15 ปี สำหรับเกณฑ์เฉพาะตำแหน่งประกอบด้วย ผ่านการประเมินบุคคล ผ่านการประเมินบุคลิกภาพ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาและพัฒนาบุคลากร มีวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาศักยภาพของวิทยาลัย (สถาบันพระบรมราชชนก, 2543 : 2-4) จะเห็นได้ว่ามาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขอยู่ในระดับสูงพอสมควร แม้ไม่ได้กำหนดให้สำเร็จการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา แต่กระทรวงสาธารณสุขก็ได้ดำเนินการเสริมสร้างส่วนขาดคือ มีการเตรียมบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารโดยจัดการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น การอบรมหลักสูตรนักบริหารการแพทย์และสาธารณสุขระดับสูง หลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับระดับกลาง หลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับระดับต้น หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของหลักสูตรต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ พบว่า การกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งของผู้เข้ารับการอบรมมีความหลากหลายตามความแตกต่างในงานที่ปฏิบัติจึงทำให้ไม่สามารถจัดสรรการพัฒนาให้เฉพาะเจาะจงตามกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ มีความแตกต่างด้านสาระการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นความเข้มข้นและความลึกซึ้งของเนื้อหาสาระโดยเฉพาะอย่างยิ่งสาระที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการพัฒนาน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ทั้งๆ ที่ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากสามารถดำเนินการพัฒนาหรือเตรียมบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารให้มีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะเจาะจงโดยสามารถพัฒนาในสิ่งที่ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความต้องการ ใช้วิธีการพัฒนาโดยการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการพัฒนาจะเกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์การและบุคลากรด้วย

การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ขององค์กร การปฏิรูประบบราชการ นโยบายการผลิตและความต้องการการศึกษาพยาบาล ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาล้วนเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความคับข้องใจและความเครียดได้หากผู้บริหารไม่สามารถแสดงภาวะผู้นำในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาหรือนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาได้หากได้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลอย่างเป็นระบบโดยการศึกษาวเคราะห์บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรมแล้วผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่มี

ภาวะผู้นำก็สามารถนำองค์การให้มั่นคง อยู่รอด และพัฒนาได้ในที่สุด ด้วยเหตุผล ความเป็นมา และความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีคำถามนำว่า บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในปัจจุบันเป็นอย่างไร และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำถามในการวิจัย

1. บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลของการวิจัยจะให้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำในปัจจุบันของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. เป็นการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งสามารถนำไปใช้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลหรือนำไปประกอบในการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาบุคลากรในการเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร
3. สามารถนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปใช้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสาธารณสุขทุกระดับ ทั้งระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น และผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่นๆ ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกเป็น

1. กรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
 - 1.1 การศึกษาบทบาทผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไปของ Cartwright and Zander (1953) Etzioni (1961)

Krech, Crutchfield and Ballachey (1962) Wall and Hawkins (1964) Minzberg (1983) Sanderson (อ้างถึงใน อารมณ์พันธ์ จันทรสว่าง, 2525) Blake and Mouton (1986) Nanus (1996) Covey (1996) Farren and Kaye (1996) คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2530) วินิจ เกตุขำ (2535) สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2539) โยชิโอะ คอนโตะ (2540) และบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Sergiovanni and Carver (1980) Campbell, Corbally and Nystrand (1983) Gorton (1983) Knezevich (1984) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทผู้นำเพื่อทำการศึกษาศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลบทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ Lewin, Lippitt and White พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ Ohio State Leadership Studies, University of Michigan Research Studies, และ Harvard Studies Group of Leadership พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton, Getzels and Guba, และ Reddin, และพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler, House และ Hersey and Blanchard นักวิชาการเหล่านี้ได้เสนอแนวคิดสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏโดยทั่วไป คือ พฤติกรรมมุ่งงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในองค์การ และวิธีดำเนินงานต่างๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด พฤติกรรมมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการเสริมสร้างความเป็นมิตร การทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันและกัน และพฤติกรรมผสมผสานเป็นพฤติกรรมที่ผนวกพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนเข้าด้วยกัน พฤติกรรมผู้นำจึงต้องสอดคล้องกับบทบาทผู้นำเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำเพื่อทำการศึกษาศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1.3 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไปของ Barnard (1926) Ghiselli (1971) Stadt and others (1973) Stogdill (1974) Huse and Bowditch (1977 อ้างถึงใน ดร.ณิศา ศรีมงคล, 2536) Marriner (1980) ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจิ้นสมาจาร (2527) กิติ ตยัคคานนท์ (2530) ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535) จุมพล หนิมพานิช (2539) เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540) และคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Griffiths (1956) Nottle (1966) Magnuson (1971) อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518) ประถม แสงสว่าง (2524) วิเชียร ชิวพิมาย (2539) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำเพื่อทำการศึกษาศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2. กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้ใช้แนวคิดรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาของ Nadler (1982) Tracey (1984) Rosalind (1987) Goldstien (1993. cited in Milkovich and Boudreau, 1994 : 494) รูปแบบการพัฒนากำลังคนของประสาร มาลากุล

ณ อยุธยา (2530) สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library (1988. อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539 : 10-11, 63-64) บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539) อรรณพ จินะวัฒน์ (2539) และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของวิเชียร ชิวพิมาย (2539) McCauley and others (1998) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนและรายละเอียด รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่จะนำเสนอ

3. กรอบแนวคิดในการประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดในการประเมินรูปแบบซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Madaus, Scriven and Stufflebeam, 1983) นำเสนอโดยการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบ และแนวคิดของ Eisner (1976) ที่ว่าการประเมินรูปแบบทางการศึกษาบางอย่างไม่สามารถทำได้โดยหลักการทางปริมาณเพราะบางเรื่องมีความจำกัดและความละเอียดอ่อนมากกว่าการจะได้ผลเชิงปริมาณ การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบเป็นไปตามการพิจารณาและการวินิจฉัยของผู้เชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้เฉพาะสาขาอย่างลึกซึ้ง การประเมินแนวทางนี้ถือเป็นการใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจ ในการประเมินยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินรูปแบบจึงสามารถใช้ได้ทั้ง 2 วิธี คือ การประเมินตามแนวคิดของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation และแนวคิดของ Eisner

ขอบเขตในการวิจัย

1. ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเฉพาะในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เท่านั้น
2. เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มุ่งที่จะนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายหรือกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถในการนำ

บทบาทผู้นำ (Leader Roles) หมายถึง ความคาดหวังของการแสดงออกของผู้นำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บทบาทจะมีลักษณะเป็นพลวัตแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานทางสังคม สถานภาพของผู้นำจะบทบาทผู้นำ ในขณะที่เดียวกันบทบาทผู้นำก็จะกำหนดสถานภาพเช่นกัน

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behaviors) หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้นำตามบทบาทต่างๆ ที่มีต่อสมาชิกภายในกลุ่มในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้กลุ่มดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits) หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความคิดและการแสดงออกถึงความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา การเตรียมการเพื่อการพัฒนา การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การปฏิบัติซ้ำ และการประเมินผลการพัฒนา

ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะประจำตัวและการแสดงออกให้ผู้อื่นเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพทางกาย บุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม คุณธรรมจริยธรรม ความสามารถทางการสื่อสาร และค่านิยมประชาธิปไตย

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถและทักษะที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเทคโนโลยี

ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเป็นตำแหน่งทางการบริหารในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข หมายถึง สถานศึกษาทางการพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 32 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรพยาบาล 2 ระดับ คือ พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ และพยาบาลเทคนิคที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

ขั้นที่ 2. การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 3. การสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 4. การประเมิน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 5. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การนำเสนอรายงานการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดส่วนประกอบและลำดับการนำเสนอเนื้อหาของการรายงานการวิจัย แบ่งออกเป็น 6 บท ดังนี้

บทที่ 1. บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตในการวิจัย นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และการนำเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษาพยาบาล ของกระทรวงสาธารณสุข การศึกษาภาวะผู้นำ แนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3. วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยละเอียดเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผล ก่อนนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

บทที่ 5. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นการดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่าง การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ และรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำเสนอ

บทที่ 6. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยได้แก่ วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้ศึกษาดาราน เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยจำแนกการศึกษาและนำเสนอ ดังนี้

1. การศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข
2. การศึกษาภาวะผู้นำ
3. แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ
4. การพัฒนาภาวะผู้นำ
5. แนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข

ความเป็นมาและเหตุผลในการจัดการศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข

โรงเรียนพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเริ่มมีครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2489 คือ โรงเรียนพยาบาลโรงพยาบาลหญิง ซึ่งรับนักเรียนหญิงที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และฝากเรียนที่โรงพยาบาลกลาง จนถึงปี พ.ศ.2494 จากนั้นก็มีโรงเรียนพยาบาลเกิดขึ้นอีกเรื่อยๆ และมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ที่ใช้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ

วิทยาลัยพยาบาลแต่เดิมสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล ขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในปัจจุบันสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ชื่อเดิม คือ สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นองค์การใหม่ตามพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการกรมการบริบาลบางส่วนของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 จากผลของกฎหมายทำให้เกิดการรวมกันขององค์การที่ทำหน้าที่ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (กองฝึกอบรมและกองงานวิทยาลัยพยาบาล) กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมอนามัย และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มาสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข

ปัจจุบัน วิทยาลัยพยาบาลได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี” และพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชฯ สยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร พระมหากษัตริย์แห่งประเทศไทย พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้กระทรวงสาธารณสุขอัญเชิญพระนามาภิไธย สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบัน

พัฒนากำลัคนด้านสาธารณสุขว่า “สถาบันพระบรมราชชนก” ทั้งนี้เพื่อเป็นการเทอดพระเกียรติและระลึกถึงพระกรุณาธิคุณในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ในฐานะที่พระองค์ทรงเป็นผู้วางรากฐานความเจริญทางการแพทย์ การพยาบาล และการสาธารณสุขของประเทศไทย และคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติในหลักการให้เปลี่ยนชื่อวิทยาลัยพยาบาลเป็นวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2538 และมีพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนชื่อสถาบันพัฒนากำลัคนด้านสาธารณสุขเป็นสถาบันพระบรมราชชนก เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2539

เนื่องจากกระทรวงสาธารณสุขมิได้เป็นกระทรวงที่รับผิดชอบด้านจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนหากแต่ต้องรับผิดชอบต่องานบริการสาธารณสุขทุกระดับทั่วประเทศ ซึ่งต้องการกำลังคนจำนวนมากทำให้จำเป็นต้องผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อให้ภารกิจในความรับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาพยาบาลในกระทรวงสาธารณสุขจึงเกิดขึ้นจากเหตุผลและความจำเป็นในการให้บริการสาธารณสุข ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (ปรุง โกมารทัต, 2534 : 53-56)

1. กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนทั่วประเทศทั้งในเขตเมืองและชนบทจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานให้เพียงพอโดยเฉพาะพยาบาลซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน

2. การจัดระบบการศึกษา จะเน้นนโยบายการสาธารณสุขทั่วประเทศเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

3. การผลิตบุคลากรทางการพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขได้ผลิตเพื่อใช้ในโรงพยาบาลและสถานบริการสาธารณสุขทั่วประเทศ โดยมุ่งที่จะกระจายการบริการไปสู่ระดับอำเภอและตำบล ดังนั้นจึงต้องการรับนักศึกษาในท้องถิ่นเพื่อกลับภูมิลำเนาเดิมเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว

4. การจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข นักศึกษาจะได้รับการอุดหนุนในด้านอาหาร เครื่องแบบ และที่พัก โดยเรียกว่าทุนการศึกษาและมีสัญญาผูกพันในการรับราชการตามสถานที่และระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้การจัดอัตรากำลังในสถานบริการเพียงพอ

5. ในการขยายการผลิต ถ้าหากใช้เฉพาะสถาบันของทบวงมหาวิทยาลัยจะมีข้อจำกัดในการวางแผนการศึกษาและการกระจายอัตรากำลังไม่เป็นไปตามแผนของการบริการสาธารณสุข แต่ถ้ากระทรวงสาธารณสุขมีสถาบันการศึกษารองรับอยู่จะทำให้เกิดความคล่องตัวทั้งการปรับแผนการผลิต ขยาย ลด หรือเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรได้ตามเป้าหมาย

6. กระทรวงสาธารณสุขมีความพร้อมด้านแหล่งฝึกภาคปฏิบัติในสถานบริการทุกระดับ และมีระบบประสานงานในกรม กอง และจังหวัดต่างๆ ที่อยู่ภายใต้นโยบายเดียวกัน

7. การจัดการศึกษาพยาบาลในกระทรวงสาธารณสุข จะสอดคล้องกับบริการสาธารณสุขของรัฐ และสามารถที่จะพัฒนาผลผลิตให้สอดคล้องกับนโยบายการบริการสาธารณสุขของประเทศซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุขเป็นส่วนใหญ่

8. การมีวิทยาลัยพยาบาลตั้งกระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ มีส่วนช่วยสนับสนุนการบริการสาธารณสุข การบริการสังคมในชุมชนของจังหวัด และจังหวัดใกล้เคียงที่เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติของวิทยาลัยพยาบาลนั้นๆ

สถานภาพปัจจุบันของการศึกษาพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการจัดการศึกษาพยาบาลและผลิตบุคลากรทางการพยาบาลมาเป็นเวลากึ่งศตวรรษแล้ว จากเดิมที่มีวิทยาลัยพยาบาล 35 แห่ง ได้มีการปรับโครงสร้างทางการบริหารเป็นวิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย ปัจจุบันจึงมีวิทยาลัยพยาบาล 32 แห่ง ผลิตบุคลากรพยาบาล 2 ระดับ และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

รายชื่อวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ได้รับพระราชทานนามคือ วิทยาลัยที่มีได้เป็นชื่อที่ได้รับพระราชทานนามมาก่อน โดยชื่อเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี” และตามด้วยชื่อเดิม ส่วนวิทยาลัยพยาบาลใดที่เคยได้รับพระราชทานนามมาก่อนให้คงชื่อเดิม ในปัจจุบันมีวิทยาลัยพยาบาล (สถาบันพระบรมราชชนก, 2540 : 6) ดังนี้

1. ภาคเหนือ ได้แก่

- 1.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่
- 1.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
- 1.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครสวรรค์
- 1.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช พิษณุโลก
- 1.5 วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายจังหวัดลำปาง ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เขลางค์นคร

- 1.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
- 1.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์

2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่

- 2.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น
- 2.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครพนม
- 2.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
- 2.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
- 2.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์
- 2.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์
- 2.7 วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม

3. ภาคใต้ ได้แก่

- 3.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง
- 3.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช
- 3.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นราธิวาส
- 3.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา
- 3.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา
- 3.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี

4. ภาคกลางและภาคตะวันออก ได้แก่

- 4.1 วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี
- 4.2 วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
- 4.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี
- 4.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
- 4.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
- 4.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช ราชบุรี
- 4.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
- 4.8 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท
- 4.9 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี

5. กรุงเทพมหานครและนนทบุรี ได้แก่

- 5.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ
- 5.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี บำราศนราทร
- 5.3 วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วัชร และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ศรีธัญญา

การจัดการศึกษาพยาบาลหลักสูตรต่าง ๆ

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เป็นหลักสูตรที่ผลิตพยาบาลวิชาชีพโดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญเข้าศึกษา ใช้ระยะเวลาศึกษา 4 ปี
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) เป็นหลักสูตรที่ผลิตพยาบาลเทคนิคโดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญเข้าศึกษา ใช้ระยะเวลาศึกษา 2 ปี
3. หลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ต่อเนื่อง เป็นหลักสูตรที่พัฒนาพยาบาลเทคนิคให้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ใช้ระยะเวลาการศึกษา 2 ปี รับจากข้าราชการของกระทรวงสาธารณสุขที่สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (ระดับต้น) มาแล้ว
4. หลักสูตรการพัฒนาความรู้ด้านพยาบาลเฉพาะทางในสาขาต่างๆ เป็นการอบรมระยะสั้นตั้งแต่ 4-6 เดือน เช่น หลักสูตรการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลอายุรศาสตร์ เป็นต้น
5. การประสานการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล

สถาบันพระบรมราชชนกได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลไว้ 6 ด้าน (อำพล จินดาวัฒนะ, สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ, 2540 : 141 ; 50 ปี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ, 2539 : 16) ดังนี้

1. ผลิตบุคคลากรทางการพยาบาลในระดับวิชาชีพ และระดับเทคนิคที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของวิชาชีพในการบริการพยาบาลได้ในทุกระดับของการบริการสุขภาพแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน
2. พัฒนาบุคลากรสาธารณสุข
3. ศึกษาค้นคว้าวิจัยและนำผลการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบริการพยาบาล
4. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ร่วมมือกับสถาบันอื่นๆ ในการให้บริการสุขภาพอนามัยแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
5. บริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสม
6. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคม และประชาธิปไตย

กระทรวงสาธารณสุขมีได้มีหน้าที่ในด้านการจัดการศึกษา แต่เพราะภารกิจที่ต้องรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณสุขแก่ประชาชนทั้งประเทศจึงต้องมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเป็นผลให้ต้องผลิตบุคลากรสาธารณสุขเพื่อใช้เอง พยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่กระทรวงสาธารณสุขต้องผลิตให้เพียงพอเพราะหากการการผลิตจากแหล่งอื่นจะทำให้เกิดข้อจำกัดในการวางแผนการกระจายอัตรากำลัง ระบบบริการสาธารณสุขที่ผ่านมามีกระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายที่จะกระจายการบริการสู่ระดับอำเภอและตำบลจึงรับนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่เพื่อกลับไปปฏิบัติงานในภูมิลำเนาเดิมเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว โดยนักศึกษาจะได้รับทุนการศึกษาและมีสัญญาการรับราชการตามสถานที่และระยะเวลาที่กำหนด แต่เมื่อประเทศต้องประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจนโยบายจำกัดกำลังคนภาครัฐ กระแสปฏิรูประบบราชการ และการไม่มีหน้าที่ในการผลิตบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขล้วนมีผลกระทบต่อวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั้งสิ้น กระแสการประกันคุณภาพการศึกษาและการรับรองมาตรฐานการศึกษา กำลังได้รับความสนใจอย่างมากเพื่อที่จะให้ห้องค้การคงอยู่ได้ ในวิทยาลัยพยาบาลผู้บริหารจะต้องผลักดัน ให้องค์การให้มันคงดำรงอยู่ในทิศทางที่เหมาะสม และปรับตัวในสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้ได้ สิ่งเหล่านี้จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรทั้งสิ้น

การศึกษาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ นับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Trewatha and Newport, 1982 : 383)

การที่ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและมวลสมาชิก สำหรับองค์กรที่เป็นทางการนั้นส่วนใหญ่แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำคือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร หัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรเพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำหรือแสดงบทบาทตามที่กำหนด ในแต่ละสถานการณ์ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ในองค์กรทั่วไปผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่า ไม่ว่าใครจะทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำและมีผู้ทำตามการนำของเขา

ในทุกองค์กร ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) ความมีบารมี (prestige) หรือพลังอำนาจ (power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการ คือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า “ผู้บริหารที่เดินนำหน้าคือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ชอบผลกหลังคือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (the poor manager drives ; the good manager leads) (Trewatha and Newport, 1982 ; 384)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ผู้นำอาจเป็นคำที่เกิดในยุคหลัง ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น Oxford English Dictionary ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า Leader มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ.1300 แต่คำว่า Leadership เพิ่งจะมีปรากฏประมาณปี ค.ศ.1800 แต่จะอย่างไรก็ตามการศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว เช่น ในหนังสือ Republic เพลโตได้พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Philosopher-king ซึ่งก็ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 3)

กิติ คยัคคานนท์ (2530 : 12) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

Halpin (1966 : 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Fiedler (1967 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983 : 94) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Bennis and Nanus (1985 : 215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม เช่น New Webster's dictionary of the English language (1981 : 851) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำหรือการชี้แนะของผู้นำ และความหมายในการนำของผู้นำ ส่วน Hornby (1993 : 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford advanced learner's dictionary of current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำและกลุ่มของผู้นำ เอียร์ชัย เอี่ยมวรเมธ (2536 : 821-822) ระบุในพจนานุกรมว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ

สำหรับการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ ดังนี้

Hemphill and Coons (1957 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลเมื่อทำหน้าที่สั่งการให้กลุ่มทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Janda (1960 : 358) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่ามีสมาชิกคนหนึ่งมีสิทธิที่จะกำหนดแบบแผนพฤติกรรมของมวลสมาชิก

Morphet, Johns and Reller (1967 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้นๆ

Jacobs (1970 : 232) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ

Fiedler and Chemers (1974 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

Stogdill (1974 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย

Boles and Davenport (1975 : 154-155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Hollander (1978 : 1-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำมีได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการแต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มีได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียวในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Katz and Kahn (1978 : 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานที่เป็นกิจวัตรขององค์การ

Trewatha and Newport (1982 : 384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

Campbell, Corbally and Nystrand (1983 : 142) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง

Dejnozka (1983 : 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

Bennis and Nanus (1985 : 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้และนอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

Green (1988 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Koontz and Wehrich (1988 : 437 - 438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมายเช่นการทำหน้าที่ของวาทยากรหรือผู้อำนวยการเพลงแห่งดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยากรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Sergiovanni and Moore (1989 : 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

Yukl (1989 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Bovee and others (1993 : 468) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขึ้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ

Daft (1994 : 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

ติน ปรัชญพฤทธิ (2536 : 226) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540 : 18-19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตรงตามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้นองค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์

อาพันธ์ ปันยารชุน (2540 ; 37-39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเองแต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบ วิจารณ์ไม่ครว โดยมีความจริงใจเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน ความเป็นนักวิชาการรู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2540 : 43-45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

ประเวศ วะสี (2540 : 53-74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำคือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2540 : 77-89) กล่าวว่า ระบบราชการของประเทศไทยประสบภาวะวิกฤติ 3 ด้าน คือ วิกฤติจากโครงสร้างอำนาจ วิกฤติจากการจัดการ และวิกฤติศรัทธา ดังนั้น ในการแก้ไขภาวะวิกฤติดังกล่าวนี้จำเป็นต้องให้ผู้ทุกระดับมีภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ ความเป็นผู้ยึดหลักการ ความเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ ความเป็นนักปฏิบัติ และความเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2540 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า แว่ว สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อยๆ บั๊นปรงแต่งขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบคือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก เอาจริงเอาจังและมีผลงาน

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากการศึกษาความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ทำให้พบว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำและผู้บริหารเพราะ 2 คำนี้มีความหมายต่างกันเนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์การ แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ตามตำแหน่งในองค์การ ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหารและผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำเนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์การ และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special Skill) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองต่างก็มีความสำคัญต่อองค์การ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 44)

Lipham (1964 : 122) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ใช้กระบวนการหรือโครงสร้างเดิมเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารเป็นผู้รักษาสภาพเดิม (Status Quo) มากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลง แต่ผู้นำคือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำนั้นจะริเริ่มที่จะเปลี่ยนโครงสร้างหรือเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การหรือมีความริเริ่มที่จะเปลี่ยนจุดมุ่งหมายจากเดิม

Chung and Megginson (1981 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539 : 20) ได้เปรียบเทียบลักษณะของผู้นำกับผู้บริหารว่ามีความแตกต่างกัน 3 ประการ คือ

1. ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่จะเป็นผู้นำ ผู้บริหารมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องให้การนิเทศ แต่ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตามการนิเทศแสดงว่าผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชาอาจปฏิบัติตามเพราะความกลัวก็ได้มิใช่ปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำในลักษณะที่เหมือนกันนั้น มิใช่ว่าผู้นำทุกคนที่จะเป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ เช่น ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มการทำงานเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแต่ไม่ใช่ผู้บริหารองค์การ

2. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ความแตกต่างของความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้นำคือ ผู้นำถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจและเป็นผู้แก้ปัญหา ในขณะที่ผู้บริหารคิดแต่จะทำให้งานสำเร็จ

3. ผู้นำต้องรู้จักลูกน้อง ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องรู้ความต้องการขององค์การ และความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ถ้าไม่รู้เป้าหมายขององค์การ ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ถ้าไม่รู้ความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกของตนเอง

Bennis (1989 : 7) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 องค์การจะอยู่รอดได้จะต้องมีผู้นำรุ่นใหม่ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องชอบการเปลี่ยนแปลงมีความคิดริเริ่ม เป็นนักพัฒนา เน้นที่บุคคล ตลใจผู้ตามให้เกิดความเชื่อถือ มองกว้างและไกล มีความคิดสร้างสรรค์ ทำทนายสถานภาพเดิม ทำในสิ่งที่ถูกต้องและถามว่าอะไร ทำไม

2. ผู้บริหารมักจะชอบบริหาร ชอบลอกเลียนแบบ เป็นผู้รักษาสภาพเดิม เน้นที่ระบบและโครงสร้าง ชอบใช้การควบคุม มองในระยะใกล้ ชอบเอาอย่าง ยอมรับสถานภาพเดิม ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง และถามว่าอย่างไร เมื่อไร

จากแนวคิดต่างๆ กล่าวได้ว่าผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคนๆ เดียวกันได้ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ แต่ในการบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารการศึกษามักทำหน้าที่ผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำโดยมุ่งปฏิบัติภารกิจประจำวันหรือภารกิจอื่นๆ ให้เสร็จตามตารางเวลาที่กำหนดโดยมิได้นึกถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์การในอนาคต ขาดความสนใจที่จะนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ ขาดการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยมักยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ

จริงอยู่ที่บุคคลไม่สามารถแสดงทั้งบทบาทผู้นำและบทบาทผู้บริหารในเวลาเดียวกันได้ แต่บุคคลเดียวกันสามารถแสดงบทบาททั้งสองต่างกรรมต่างวาระกันได้ ผู้บริหารการศึกษาต่างได้รับความคาดหวังว่าควรจะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้ยาก ผู้นำที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารก็อาจปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้โดยยาก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายทำให้องค์การคงอยู่ต่อไปได้ และช่วยให้สมาชิกได้สนองความต้องการในสิ่งที่ปรารถนาเพื่อให้องค์การมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องทำหน้าที่ทั้งผู้บริหารหัวหน้าและผู้นำ การเป็นผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้

บทบาทผู้นำ

ได้มีนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า “บทบาท” (Role) ไว้มากมายหลายความหมาย แต่คำจำกัดความที่มีผู้ใช้ตรงกันมากที่สุด คือ พฤติกรรมที่พึงปรารถนาจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ (Shaw and Costanzo, 1982 : 296, 304)

Sarbin and Turner (1968 : 546) กล่าวว่า บทบาท เป็นความคาดหวังของการแสดงออก โดยมีตำแหน่งหรือสถานภาพที่ดำรงอยู่เป็นเครื่องชี้หน้ทางการกระทำและทางวาจาของบุคคลเพื่อการแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญในขณะนั้นๆ

Hoyle (1969 : 36) กล่าวว่า บทบาท เป็นแบบแผนพฤติกรรมคล้ายกันในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกัน และขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนในสังคม บุคคล และคนอื่นๆ ที่เป็นสมาชิกในสังคมเดียวกันต่างมีความคาดหวังในบทบาทซึ่งกันและกัน

Owens (1970 : 54) กล่าวว่า บทบาท เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามความคาดหวังของผู้อื่นซึ่งแตกต่างกันไปตามความคาดหวัง และความคิดที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคลผู้แสดงพฤติกรรมนั้น

Good (1973 : 502) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ใน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ลักษณะที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม
2. รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวัง ตามตำแหน่งหน้าที่หรือการแสดงออกของแต่ละบุคคลตามความมุ่งหวังของสังคม

Allport (1973 : 181-184) ให้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของบุคคลว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. บทบาทที่สังคมคาดหวัง (Role Expectation) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติ ตามความคาดหวังที่กำหนดโดยกลุ่มสังคมและโดยสถานภาพที่บุคคลนั้นครองอยู่
2. การรับรู้บทบาท (Role Conception) คือ การที่บุคคลรับรู้ในบทบาทของตนเองว่าควรมี บทบาทอย่างไรและสามารถจะมองเห็นบทบาทของตนเองได้ตามการรับรู้ นั้น ซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ ความต้องการของบุคคลนั้นเอง โดยการรับรู้ในบทบาทและความต้องการของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับ ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ตลอดจนเจตนาเป้าหมายในชีวิตและค่านิยมของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น
3. การยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้อง ของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับบทบาทเป็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในบทบาท และการสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้นๆนี้เพราะบุคคลไม่ได้ ยินดียอมรับบทบาททุกบทบาทเสมอไป แม้ว่า จะได้รับการคัดเลือกหรือถูกแรงผลักดันจากสังคมให้รับ ตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติก็ตาม เพราะถ้าหากบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหายหรือ เสียประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้งกับความต้องการ (Role Conflict) หรือค่านิยมของบุคคล นั้น ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็พยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับบทบาทนั้นๆ

4. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual Role) ซึ่งอาจจะเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทที่ได้ดีเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทนั้นๆ ของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ซึ่งเนื่องมาจากความสอดคล้องกันของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและการรับรู้บทบาทของตนเอง

ภิญโญ สาร (2517 : 304) ได้ให้ความหมายของบทบาทว่า หมายถึง ความมุ่งหวัง (Expectation) ที่บุคคลอื่นคาดว่าบุคคลในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งควรจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทจะควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงตำแหน่งอยู่เสมอ

สุพัตรา สุภาพ (2522 : 58) นักสังคมวิทยาได้กล่าวถึงบทบาทไว้อย่างสั้นๆ แต่ชัดเจนว่า บทบาท คือ การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ (ตำแหน่ง) เช่น มีตำแหน่งเป็นพ่อ บทบาทคือ ต้องเลี้ยงดูลูก เป็นครู บทบาทคือ สั่งสอนอบรมนักเรียน เป็นคนใช้ บทบาทคือ ปฏิบัติตามคำสั่งของแพทย์ และกล่าวต่อไปอีกว่า การกำหนดบทบาทจะช่วยให้คุณมีพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพเพราะบทบาทกำหนดความรับผิดชอบของงานต่างๆ ที่ปฏิบัติ

อรุณ รักรธรรม (2526 : 18) ได้แบ่งประเภทของบทบาทในการบริหารเชิงจิตวิทยาไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทที่เป็นจริง (Actual Role) บทบาทจริงหรือพฤติกรรมแท้จริงของบุคคลซึ่งจะถูกควบคุมโดยอารมณ์ เจตคติ พฤติกรรมส่วนตัว ปัญหาในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทที่เป็นจริงของคน

2. บทบาทที่องค์การกำหนด (Role Prescription) หมายถึง ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งองค์การกำหนดให้ ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ คือ การไม่ปฏิบัติตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์การกำหนดให้

3. บทบาทที่คาดหวัง (Role Expectation) แบ่งเป็นความคาดหวังที่บุคคลอื่นมีต่อตนเอง และความคาดหวังของตนเอง ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อตนไม่สามารถปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น

จากความหมายของบทบาทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะพบว่า บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บทบาทนั้นจะต้องเป็นที่รับรู้และเข้าใจกันระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งและบุคคลอื่น บทบาทจะมีลักษณะเป็นพลวัตแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานทางสังคม สถานภาพของบุคคลจะเป็นตัวกำหนดบทบาทที่ต้องปฏิบัติ ในขณะเดียวกัน บทบาทก็จะมีส่วนในการกำหนดสถานภาพเช่นกัน สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งแสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทนั้นจะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ทั้งนี้จะต้องเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับด้วย

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเพราะมีภารกิจหลายอย่างที่ต้องปฏิบัติ ผู้บริหารมักทำหน้าที่ด้านการบริหารมากเกินไปและทำหน้าที่ผู้นำน้อยเกินไป ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การและมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก

บทบาทที่ผู้นำแสดงออกมานั้นมีส่วนทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การศึกษาเรื่องบทบาทผู้นำจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้มีความเข้าใจการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรต่างๆ ได้เป็นอย่างดีเพราะเมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดแล้วย่อมจะต้องปฏิบัติตามบทบาทให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ หากสามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่มีอยู่ย่อมจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถนำพาให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้เป็นอย่างดี การศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำเริ่มมีการศึกษามากกว่า 40 ปี ในระยะแรกเป็นการศึกษาถึงบทบาทหลักที่ผู้นำควรปฏิบัติ แต่ต่อมาการศึกษาเรื่องดังกล่าวมีรายละเอียดที่กว้างขวางมากกว่าในระยะแรกมาก การศึกษาบทบาทผู้นำนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กรว่าพึงแสดงบทบาทเช่นใดจึงจะเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีรายละเอียดของการศึกษาบทบาทผู้นำ ดังนี้

บทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์กร

ในระยะแรกๆ ของการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ มักจะเน้นไปยังบทบาทหลักที่ควรปฏิบัติ เช่น การศึกษาของ Cartwright and Zander (1953 : 549) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ในขณะที่ Etzioni (1961 : 91) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า คือหน้าที่ในการระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จและการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว สรุปว่า บทบาทของผู้นำจะเกี่ยวกับปัจจัยเรื่องงานกับคนเป็นหลัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องไม่ละเลยที่จะดูแลเรื่องทุกข์สุขของสมาชิกในกลุ่มด้วย ซึ่งต่อมามีการให้ความสำคัญในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำมากขึ้น การศึกษาในเรื่องบทบาทจึงมีรายละเอียดที่มากกว่าในระยะแรก

Krech, Crutchfield and Ballachey (1962 : 428-430) ได้สรุปถึงบทบาทของผู้นำในองค์กรต่างๆ ว่าควรมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่เด่นชัด คือ การทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร คุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้เป็นอย่างดี
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน บทบาทในการวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องกระทำอยู่เสมอ เนื่องจากการวางแผนที่ดีต้องอาศัยการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายขององค์กรหรือของกลุ่มเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องเข้าไปแสดงบทบาทอย่างชัดเจน
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำมักได้รับการยอมรับจากลูกน้องว่าเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นผู้นำควรมีความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีจึงจะช่วยสร้างความศรัทธาให้กับลูกน้องได้

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่ม ในการติดต่อกับภายนอกผู้นำที่ดีต้องทำหน้าที่ดังกล่าวแทนสมาชิกในองค์การในหลายเรื่องเนื่องจากบางครั้งสมาชิกไม่สามารถติดต่อกับภายนอกโดยตรงได้เอง ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับองค์การอีกทางหนึ่งด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับรายละเอียดต่างๆ ของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปควบคุมดูแลเพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดจึงมักมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณให้โทษแก่บุคคลในกลุ่มได้

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่ม ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการระงับเหตุเพื่อให้เกิดความสงบและความเข้าใจอันดี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมอันดีงามให้กับสมาชิกในกลุ่มได้

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม การสร้างความสามัคคีกลมเกลียวกันในกลุ่มเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทบางประการแล้วได้รับการยอมรับจากสมาชิกโดยทั่วกันหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์รวมของคนในกลุ่มนั่นเอง

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ การตัดสินใจหรือการกระทำของกลุ่มต้องอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้นำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องแสดงความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ บางครั้งผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทในการกำหนดค่านิยมหรือความเชื่อของกลุ่ม จนกระทั่งความเชื่อดังกล่าวได้กลายเป็นอุดมคติของกลุ่มไปในที่สุด ผู้นำจึงต้องเป็นได้ทั้งนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้กรุณา ผู้นำต้องแสดงบทบาทของผู้มีอาวุโสที่น่านับถือ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ว่ากล่าวและตักเตือนสมาชิกในกลุ่มด้วยความรักความเมตตา

Wall and Hawkins (1964 : 396) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทผู้นำและมีความเห็นว่า ผู้นำต้องมีบทบาทดังนี้ คือ ผู้บริหารที่ดี ผู้วางนโยบาย ผู้วางแผน ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนของกลุ่ม ผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ให้คุณและโทษ ผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอม สัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นแบบอย่างที่ดี นักอุดมคติ และเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อปฏิบัติงานขององค์การ

Mintzberg (1983 : 58-93) ได้ทำการศึกษาถึงบทบาทผู้นำของผู้บริหารว่าควรทำอะไรเกี่ยวกับงานในหน้าที่ พบว่า มีบทบาทผู้นำที่สำคัญหลายประการ อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกคนอาจจะไม่จำเป็นต้องแสดงบทบาทที่กล่าวมาทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่มีลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคนและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น บทบาทดังกล่าว คือ

1. บทบาทตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเป็นประธานในพิธีต่างๆ เช่น การเข้าร่วมการประชุม การเป็นประธานในการมอบรางวัล

2. บทบาทในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง จูงใจและพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

3. บทบาทในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายในการติดต่อเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์การ การจัดตั้งสมาคมวิชาชีพหรือการประชุมร่วมกันกับกลุ่มเพื่อนต่างองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารแสดงบทบาทด้านนี้ได้เป็นอย่างดี

4. บทบาทในการติดตาม ผู้บริหารต้องรวบรวมสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การโดยการเข้าร่วมประชุมกับพนักงาน คณะกรรมการบริษัท และองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามการทำงานขององค์การที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ

5. บทบาทในการเผยแพร่สารสนเทศ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่พนักงานโดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการประชุมกลุ่ม ส่งบันทึกเตือนความจำ ไปยังคณะทำงาน รวมทั้งการพบปะอย่างไม่เป็นทางการเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับโครงการในปัจจุบันและอนาคต

6. บทบาทในการแถลงข่าว ผู้บริหารทำหน้าที่ให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์การโดยการจัดทำรายงานประจำปีหรือการพูดแถลงข่าวให้ชุมชนได้รับทราบ

7. บทบาทของผู้บริหารกิจการ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการออกแบบและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์การเช่น การนำวิธีการทำงานแบบยืดหยุ่นเวลามาใช้ในการทำงานหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เกี่ยวกับงาน

8. บทบาทในการจัดการกับความยุ่งยาก ผู้บริหารต้องมีส่วนในการเข้าไปจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การเช่น การสับเปลี่ยนพนักงานในแต่ละโครงการให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น การจัดการกับเครื่องจักรที่มีปัญหาขัดข้อง

9. บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารทำหน้าที่ควบคุมการจัดสรรบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และเวลาให้มีความเหมาะสมกับแต่ละภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระเตรียมในเรื่องงบประมาณถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการแสดงบทบาทในเรื่องนี้

10. บทบาทในการต่อรอง ผู้บริหารทำหน้าที่ในการต่อรองเรื่องต่างๆ เช่น ในกรณีที่มีการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน ผู้บริหารอาจทำการต่อรองเกี่ยวกับการมอบหมายงานในหน้าที่ รวมถึงการต่อรองด้านค่าตอบแทนอีกด้วย

Sanderson (อ้างถึงใน อภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง, 2525 : 105-106) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไปกล่าวคือ เป็นตัวแทนหรือผู้พูดแทน ผู้ประสานหรือผู้สร้างความปรองดอง ผู้วางแผน ผู้บริหาร ผู้ให้การศึกษา สัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม

Blake and Mouton (1986 : 10-13) กล่าวถึง บทบาท 6 ประการของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การว่าได้แก่ บทบาทในการริเริ่ม การสืบเสาะ การพูดสนับสนุน การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการวิจารณ์

Nanus (1996 : 10-15) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคใหม่ว่าควรมีบทบาทในด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง บทบาทในการเจรจา และบทบาทในการสอนงาน

Covey (1996 : 152-153) ประธานและผู้ก่อตั้ง Covey Leadership Center ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆ กว่า 500 แห่งในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วว่าจะต้องมีบทบาท 3 ประการ คือ บทบาทในการบุกเบิก บทบาทในการปรับโครงสร้าง ระบบและการปฏิบัติการให้ตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และบทบาทในการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน

Farren and Kaye (1996 : 178-180) ได้กล่าวถึง บทบาทสำหรับผู้นำซึ่งมีต่อการพัฒนาการทำงานที่จะต้องประกอบด้วย

1. บทบาทผู้อำนวยการความสะดว
 - 1.1 ช่วยชี้ให้บุคคลเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของงาน และทักษะทางการตลาด
 - 1.2 ช่วยให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนในระยะยาว
 - 1.3 สร้างบรรยากาศการยอมรับให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็น ในเรื่องเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่
2. บทบาทผู้ประเมิน
 - 2.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย
 - 2.2 กำหนดมาตรฐาน และความคาดหวังอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องใดบ้าง
 - 2.3 ให้คำแนะนำแก่บุคคล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
3. บทบาทผู้คาดคะเน
 - 3.1 ชี้ให้เห็นแนวโน้มและพัฒนาการใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน
 - 3.2 ช่วยให้บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพิ่มเติม
 - 3.3 สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์กร
4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ
 - 4.1 ช่วยให้บุคคลได้เลือกเป้าหมายของงานได้ชัดเจนมากขึ้น
 - 4.2 ชี้ให้เห็นสิ่งที่อาจเป็นตัวเสริม หรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
5. บทบาทผู้ทำให้บุคคลมีความสามารถ
 - 5.1 ช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน
 - 5.2 จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์กรอื่นที่มีความสามารถ เพื่อช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย

คมเพชร ฉัตรสุภากุล (2530 : 44-46) ได้กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการกลุ่ม การทำงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถของผู้นำ ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำในกระบวนการกลุ่มจะประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่ในการช่วยกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จ ได้แก่
 - 1.1 ส่งเสริมให้สมาชิกวิเคราะห์สถานการณ์และพิจารณาปัญหาของกลุ่ม
 - 1.2 ช่วยให้กลุ่มประเมินความต้องการทั้งหลายของกลุ่มและพยายามอธิบายปัญหาของกลุ่มให้ชัดเจน
 - 1.3 ช่วยกลุ่มรวบรวมข้อเท็จจริงที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีเหตุผล
 - 1.4 ให้คำนิยามของจุดประสงค์ของกลุ่มเป็นระยะๆ
 - 1.5 ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้ใช้และพัฒนาทักษะที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล
 - 1.6 กระตุ้นให้สมาชิกได้คิด ได้พูด
 - 1.7 มีการตอบสนองต่อการให้ความช่วยเหลือกลุ่มของสมาชิกแต่ละคน
2. หน้าที่ในการรักษาความเป็นไปของกลุ่ม
 - 2.1 ให้การยอมรับสมาชิกในกลุ่ม
 - 2.2 ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
 - 2.3 มอบหมายความรับผิดชอบโดยพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ
 - 2.4 สร้างความคุ้นเคยกับสมาชิกกลุ่มเป็นรายบุคคล

วินิจ เกตุขำ (2535 : 138 – 139) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ดังนี้ คือ บทบาทเป็นตัวแทนและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทในพัฒนาการทำงานเป็นที่ม การให้คำแนะนำที่เหมาะสม การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม การบริหารเวลาและควบคุมสภาพความเครียดได้ดี

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2539 : 8) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้นำหรือผู้จัดการที่สำคัญที่ใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานนำตนเองหรือจัดการด้วยตนเอง คือ บทบาทตัวอย่าง ซึ่งความสำเร็จของบทบาทตัวอย่างผู้นำต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมใดที่ต้องการให้พนักงานเลียนแบบและต้องทำให้พนักงานมั่นใจว่าการประพฤติปฏิบัติตามนั้นจะได้รับผลลัพธ์ทางบวก

โยชิโอะ คอนโตะ (2540 : 81) กล่าวถึงเงื่อนไขในการเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การในประเทศญี่ปุ่น มีดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน
2. ผู้นำจะต้องมีพลังใจที่แข็งแกร่ง และมีความยึดมั่นในวัตถุประสงค์ในอันที่จะกระทำทุกวิถีทางเพื่อที่จะให้ความฝันเป็นจริง ผู้นำจะต้องสามารถแสดงความอดทนและความเพียร
3. ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องสนับสนุนตนให้ได้และในการที่จะทำเช่นนั้นได้ ความฝันที่ว่านั้นต้องมีค่าเพียงพอ
4. ผู้นำนั้นจะต้องมีความสามารถมากกว่าลูกน้อง แต่ในขณะที่เดียวกันจะต้องไม่แทรกแซงงานที่ลูกน้องสามารถทำเองได้ และจะต้องให้การสนับสนุนลูกน้องที่มีความสามารถ
5. ผู้นำจะต้องประสบความสำเร็จเสมอแต่จะต้องไม่ยอมสูญเสียลูกน้องเพื่อความสำเร็จนั้น
6. ผู้นำจะต้องสามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่ลูกน้องในเวลาที่เหมาะสม

บทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทเป็นความคาดหวังของการแสดงออกโดยมีตำแหน่งหรือสถานภาพที่ดำรงอยู่เป็นเครื่องชี้นำทางการกระทำและทางวาจาของบุคคลเพื่อให้การแสดงออกเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญในขณะนั้นๆ บุคคลที่มีตำแหน่งทางการบริหารจึงต้องแสดงความเป็นผู้นำด้วย ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงบทบาทผู้นำในลักษณะใดได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

Sergiovanni and Carver (1980 : 268-280) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการและวิธีทำงาน นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครู อาจารย์ พฤติกรรมนักเรียนและเนื้อหาสาระของหลักสูตร

2. พัฒนาผู้อื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา คือ การพัฒนาคน บุคคลที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งผู้เรียนและผู้สอน รวมทั้งจะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นด้วย

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่ม 2 ประการ ประการแรกคือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ และประการที่สองคือ บทบาทในการสร้างกลุ่มให้คงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ

Campbell and others (1983 : 6-7) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารควรมองการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายสถานศึกษา
2. ผู้บริหารควรทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่างๆ เพื่อช่วยให้เป้าหมายของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ
3. ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการให้ประสบความสำเร็จ
5. ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ
6. ผู้บริหารมีบทบาทในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Gorton (1983 : 71-75) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามี 6 ประการ คือ บทบาทในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ประเมินผล และเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Knezevich (1984 : 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา ดังนี้คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้องค์การบริหารบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของ

องค์กร จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการ กลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจใน การวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของ การตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องออกแบบ ขยายงานและกำหนดโครงสร้าง ขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตและพฤติกรรมขององค์กรด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อเพิ่มพูน คุณภาพขององค์กร รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการพูด การเขียน การใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้จัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะ หลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ยและ จัดการกับความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและ แก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในระบบการเรียนรู การ เจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็น ผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากร

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในด้านการเงินและ งบประมาณ การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการหาการสนับสนุนจาก ภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ นับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

โดยสรุปแล้ว จากการศึกษาแนวคิด ความหมาย บทบาทผู้นำและบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไป และในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านมาทำให้ทราบว่าบทบาทเป็นตัวกำหนดสถานภาพของบุคคลในการทำงานเพราะจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าใครมีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร การปฏิบัติของผู้นำในขณะที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งสอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับหรือไม่ ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการมอบหมายจากกลุ่มหรือหน่วยงานให้ทำหน้าที่ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษาความเป็นไปของกลุ่มให้เป็นไปอย่างดีด้วย ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจขององค์การเนื่องจากผู้นำจะมีบทบาทเฉพาะที่แตกต่างจากคนอื่น ดังนั้นการแสดงบทบาทที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถแสดงบทบาทที่หลากหลายเพื่อช่วยให้การทำงานของกลุ่มดำเนินไปได้ด้วยดี

พฤติกรรมผู้นำ

องค์การแต่ละองค์การย่อมมีลักษณะแตกต่างกันไปตามพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมเพราะพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การแสดงความเห็นใจ และการเข้าใจความรู้สึกความต้องการของผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำที่กระทำเพื่อให้กลุ่มหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ดังที่ Hoy and Miskel (1982 : 236) ให้ความเห็นว่าเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การ

Fiedler (1967 : 36) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

Owens (1987: 128) กล่าวว่า ในการอธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้นไม่ควรมุ่งเพียงแต่ว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไรแต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไรในการที่จะช่วยกลุ่มโดยการจัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกันและประสบผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่ ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงควรมีการศึกษาทั้งตัวผู้นำคือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น ซึ่งเป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วยโดยเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุด (one best way) ในการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น นักวิจัยจะศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ผู้

บริหารแสดงออก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 48-50) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น มักจะดำเนินการ 2 แบบ คือ

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหาได้แก่ การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น ประการที่สองคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคมซึ่งช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การบริหารความขัดแย้ง ถ้าสมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่นี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่ง Cartwright and Zander (1953 : 549) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการคือ การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ในขณะที่ Etzioni (1961 : 91) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้คือ การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จและการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้แนะ และนิเทศอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยศึกษาแบบของผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้บุกเบิกการศึกษาแบบของผู้นำ ได้แก่ Lewin, Lippit and White ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Leadership) และแบบเสรีนิยม (Leadership) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม (White and Lippit, 1960 : 527-553)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญๆ ได้แก่

1. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ.1945 Halpin, Winer, Stogdill (Hoy and Miskel, 1991 : 269) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Leader Behavior Descriptive Questionnaires-LDBQ. ผลการศึกษารูปได้ว่าแบบของผู้นำมีกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็น พื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ถ้าผู้นำมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สูงก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ การศึกษาพฤติกรรมใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ยังก่อให้เกิดแบบผู้นำหลายแบบที่แตกต่างกันออกไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์ อีกพวกหนึ่งมี

ลักษณะมุ่งมิตรสัมพันธ์ บางพวกมีลักษณะของผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ควบคู่กันไป พฤติกรรมผู้นำจึงไม่สามารถแสดงให้เห็นได้จากแบบผู้นำเพียงมิติเดียว (Luthans, 1985 : 449)

2. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในปี ค.ศ.1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดกล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์ (Cherington, 1994 : 630)

3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 51)

4. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งค้ำถึงถึงผลผลิต เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) (Blake and Mouton, 1964 : 10-11) ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

4.1 ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished 1,1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน ทำงานประจำไปเรื่อยๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยง

4.2 ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented 9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งงานมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีมเนื่องจากกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชารวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง

4.3 ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club 1,9) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมากเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเองแต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อยมาก มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไปมักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น

4.4 ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the road 5, 5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจ การบริหารงานเป็นลักษณะของการเอาตัวรอดโดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนักและในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงและเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

4.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team 9,9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่พยายามแสวงหามาอย่างละเอียด

Blake and Mouton สรุปให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน

5. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติจะประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน สำหรับในบุคลามิติจะประกอบด้วย ตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเอง และมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของพฤติกรรม ผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การ (ทอชิงอินทร์ วงศ์โสธร, 2536 : 199) ดังนี้

5.1 ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักสำคัญ คือ การเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้คือ กฎหมาย อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

5.2 ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติบุคคล ยึดถือบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลักพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

5.3 ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติพยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไป ในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลักและเน้นบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำที่เน้นสถาบัน

จะยึดถือหลักการที่ว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจและการจัด สภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์การ ส่วนผู้นำที่ ใช้การผสมผสานเห็นว่า ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่ เน้นทั้งสองมิติไปพร้อมๆ กันคือ ทั้งสถาบันและบุคคล

6. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin โดยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ซึ่งอาศัยผลการวิจัย จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และงานวิจัยของ Blake and Mouton ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ ได้แก่ มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ Reddin ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติเพื่อจะทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุม มากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (เสริมศักดิ์ วิชาสาครณ์, 2536 : 80-85) ประกอบด้วย

6.1 มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสารการประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน

6.3 มิติมุ่งผลิตผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิ ผลน้อย

ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บุญงาน (Benevolent Autocrat) แบบนักบริหาร (Executive) และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 ได้แก่ แบบผู้ทันท่า (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)

7. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาในยุคแรกๆ ที่เน้นถึง แบบพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำว่าแบบใดมีความเหมาะสม ที่สุดเพราะประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายตัวแปร เช่น บรรยากาศในองค์การ ประสบการณ์หรือ ค่านิยมของผู้นำ เป็นต้น ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุด ในสถานการณ์ต่างๆ กัน ย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบ ของผู้นำกับสถานการณ์นั้นและสภาพแรงจูงใจของผู้ตาม ผลการศึกษาช่วยให้ผู้นำทราบว่าควรปฏิบัติ ตัวอย่างใดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด สำหรับการศึกษภาวะผู้นำตาม สถานการณ์มีทฤษฎีการศึกษาที่น่าสนใจ คือ

7.1 ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Model) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้คือ แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดด้วยระบบแรงจูงใจของผู้นำ การควบคุม สถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ประสิทธิภาพของ กลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ มีองค์ประกอบ 3 ประการที่

กำหนดการควบคุมสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจในตำแหน่ง (Position Power) Fiedler and Chemers (1974 : 74-81) สรุปว่า งานที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความพอใจของผู้ตามในสถานการณ์นั้นๆ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มุ่งงานจะทำงานได้ดีไม่ว่าจะพอใจในสถานการณ์นั้นหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง

7.2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายตามแนวคิดของ House (House's Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดเดิมของ Evans (1970 cited in House and Mitchell, 1974 : 81-97) ซึ่งเป็นกรอธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวกับงานและบุคคล หน้าที่สำคัญของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย และช่วยจัดอุปสรรคต่างๆ ให้ ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีคือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) สถานการณ์ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

ทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือจะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายมีความกระฉับกระเฉงมากขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจนจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและตึงเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน (Hoy and Miskel, 1991 : 270-273)

7.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard (Situational Leadership Theory) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม Hersey and Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการแนะ (Selling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบการมอบอำนาจ (Delegating) และวุฒิภาวะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน วุฒิภาวะจึงมีทั้งที่เกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาจากการศึกษา Hersey and Blanchard (1982 : 72-74) ได้สรุปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ว่า ผู้นำแบบการสั่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบการแนะซึ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์กับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่างานกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และผู้นำแบบการมอบอำนาจซึ่งไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์กับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

โดยสรุปแล้ว กล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์การโดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยรวม พฤติกรรมผู้นำจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นสภาพที่แท้จริงขององค์การอันเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในลักษณะใดซึ่งจะทำให้ทราบถึงบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์การ ดังนั้นจึงไม่อาจตอบได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ดีที่สุด การเลือกใช้พฤติกรรมแต่ละอย่างมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลมย่อมรู้ว่าในสถานการณ์ใดควรเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม เช่นเดียวกับ การเลือกใช้พฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์การด้วย ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความหมายอย่างยิ่งต่อการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะเวลาก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษ การเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเหนือสมาชิกในกลุ่ม จากสมมติฐานดังกล่าวจึงมีการศึกษาเพื่อหาลักษณะผู้นำและสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีร่างกายสูงใหญ่ หน้าตาดี เซวน้ำปัญญาดี มีความมั่นใจในตนเอง สุขภาพจิตดี ช่มผู้อื่น ชอบสังคม และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ผลการศึกษาทำให้เกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพ (Physical traits) และบุคลิกภาพ (Personal traits) (วิเชียร ชิวพิมาย, 2539 : 22-23)

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างและเหนือกว่าผู้อื่น ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะที่มีในผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่า บุคคลเหล่านั้นมีคุณลักษณะใดที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ทั้งนี้การศึกษาเพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ได้แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่น คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ การที่บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจึงควรมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างและเหนือกว่าบุคคลอื่น การศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การ โดยมีรายละเอียดของการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การ

คุณลักษณะภาวะผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ความรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำด้วยเช่นกัน คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ ในเรื่องนี้มีผู้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

Barnard (1926) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำว่าต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน มีความคล่องแคล่วว่องไว ไร่แรงแจ่มใส ตื่นตัวอยู่เสมอและพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใดๆ
3. ความสามารถในการจูงใจคน สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน
4. มีความรับผิดชอบสูง เมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุดไม่ทอดทิ้งแม้มีอุปสรรคและยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด
5. มีความฉลาดและมีไหวพริบ สมองเฉียบแหลม ทันโลกทันเหตุการณ์

Ghiselli (1971 : 39-94) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการบริหารงานซึ่งเป็นศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วย ความรู้และทักษะซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมของบุคคล และพบว่าคุณลักษณะแต่ละอย่างมีผลกันต่อความสำเร็จในการบริหารแตกต่างกัน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของคนอื่นๆ ในระยะต่อมา คือ Gannon (1979 : 315) Sergiovanni and others (1987 : 384-391) Ghiselli ได้เผยแพร่เพื่อเสนอแนะให้ผู้นำใช้เป็นมาตรฐาน (Norm) เพื่อสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความสามารถในการบริหารของตนเอง คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่

1. ความสามารถในการสั่งการ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แนะงานของผู้อื่นและความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้อย่างขึ้น
2. ความรอบรู้งาน หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรม และมโนภาพ ความสามารถที่จะเรียนรู้ หยั่งเห็น วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้
3. ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่นไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้
4. ความมั่นใจในตัวเอง หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้องและเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อยู่สระในการทำกิจกรรมที่สำคัญโดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลต่อสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ยึดติดกับตำแหน่ง หมายถึง การที่บุคคลยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง เพื่อปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ต้องตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลว สำหรับคนที่ไม่ยึดติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าวน้อยหรือไม่ยึดเลย

Stadt and others (1973 : 49-53) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ การคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของผู้อื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ มีความกล้าที่จะทำอะไรเสี่ยง มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรงและสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปร่าง และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Stogdill (1974 : 62-65) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง ในปีค.ศ.1948 สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ จากการสรุปงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในปีค.ศ. 1948 และ 1970 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีเขาว์ปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอทำให้มีความรู้กว้างขวางและทันสมัย
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำโดยศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคม ไม่เก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมทางสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมอยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สินจนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมด้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนทุกระดับได้ดีโดยปราศจากการหวาดกลัวเคอะเขิน มีจิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้และเป็นผู้มีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้
8. มีความอดทนต่อความยากลำบาก สามารถทนต่องานหนัก ยุ่งยากและทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ
9. รู้วิธีการทำงานให้ได้ผล รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องในงานที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็วมีคุณภาพ
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

11. มีความตื่นตัวและสามารถคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นคล่องแคล่ว ว่องไวและสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ
12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงานและให้บริการต่างๆ เป็นต้น
13. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน
14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดคุณค่า

Huse and Bowditch (1977 : 492-494 อ้างถึงใน ดร.ณิ ศรีมงคล, 2536 : 38-39) มีความเห็นว่า ผู้นำต้องพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถยอมรับและเผชิญกับความไม่แน่นอน มีทักษะในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการบริหารงานในสิ่งแวดล้อมที่มีขอบเขตกว้างขวางและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ

Marriner (1980) ได้สรุปถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. มีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลที่เขานำอยู่
2. มีความคิดริเริ่ม สามารถคิดและทำสิ่งที่ประจักษ์
3. มีความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถตระหนักและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีทิศทางและจุดมุ่งหมาย
5. มีทักษะในการสื่อสาร
6. มีความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะให้ข้อมูล โกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งได้
7. ผู้นำต้องรับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรู พร้อมทั้งบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม
8. ผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม สามารถเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและทุกประเภทได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของไทยอีกหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมมาตร (2527 : 72-74) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว สง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอและสุขภาพดี
2. คุณสมบัติทางสติปัญญา มีความสามารถก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงานฉลาด มีความคิดริเริ่ม รู้จุดอ่อนของตนเอง มีความสามารถในการสื่อความหมาย

3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น มีอารมณ์มั่นคง แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข ไม่ตื่นตื้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดหวัง มีความหวัง และแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความเสียสละ ตรงไปตรงมา ยุติธรรมเปิดเผย เคารพบุคลิกภาพของผู้อื่นและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น อุทิศตนเพื่องานสังคมและสนใจกิจกรรมทางสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งถูกและสิ่งผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม มีอุดมการณ์สูง

กิติ ตย์คานนท์ (2530 : 70-83) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง
2. ทำทางบุคลิกดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ และหาทางใหม่ๆ มาทำ
6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. มีความรักองค์การ รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน และรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน
9. รู้จักรอมชอม
10. วางตนหรือดำเนินการต่างๆ ด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบ ไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร
13. สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนดำเนินการ
14. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง ไม่โลเล
15. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่นและสามารถบังคับจิตใจตนเองได้
16. มีความตื่นตัว ทันทต่อเหตุการณ์ ทันสมัย รักความก้าวหน้า
17. ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจพอสมควร
18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิพลหรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
19. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน
21. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน
23. มีความแนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือ มีศิลปะในการทำงาน
24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ
25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว
26. มีการสังคมนดี

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 :79) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่างหน้าตา ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะทางการเงิน
2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดและความรับผิดชอบ

จุมพล หนีพพานิช (2539 : 352-353) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ดังนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ควรรู้อื่นๆ รู้วิธีการทำงานรู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดย้อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ชยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน
3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั่นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษาปัญหา เหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำหนึ่งถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว
4. มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาผู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดี ยิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกัน

ก็อยากให้ผู้หน้าปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรมิได้ ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ในรูปของเป็ยเลี้ยงค่าลวงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำกิจกรรมใดๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งหมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงานสถานะในองค์การและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วยเช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่าไม่กลัวอันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้อำนาจการปฏิบัติใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิธีงบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างใดอาจหมายถึงทางปัญญาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลตามมาก็คือ จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539 : 318-323) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ดังนี้คือ

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ผู้นำถ้ามีสุขภาพประเภทสามวันดีสี่วันไข้ มาทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไป 2-3 วัน เสมอๆ ถ้ามีความจำเป็นจะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับ

ผลประโยชน์ขององค์กรนั้น แต่ผู้นำป่วยไม่มาทำงานอาจทำให้ห้องปฏิบัติการพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์นั้นไปได้

2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้นำสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาได้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือและให้ความไว้วางใจมาก

3. ท่าทางและบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่เลื่อมใสและไม่น่านับถือ ไม่ว่าจะมีความรู้หรือความสามารถแค่ไหนก็ตาม ถ้ามีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะเสียคะแนนไป

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นได้กับผู้ตาม ถ้าผู้นั้นจับพลัดจับผลูได้เป็นผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตามองค์กรนั้นจะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมี เมื่อมีความคิดริเริ่มแล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจให้ดีและถูกต้องเสียก่อน เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้หรือของเรื่องที่จะทำนั้นว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร

6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของผู้นำอีกประการหนึ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ กล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย กล้ารับผิดไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแก้ตัวแบบเอาสี่ข้างเข้าอุ้งในขณะเดียวกันก็ต้องไม่เป็นคนโลเล

7. ความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงานจึงจะมองเห็นว่างานดำเนินไปได้ราบรื่นไม่ติดขัดหรืออาจจะเรียกได้ว่ามีศิลปะในการทำงาน ถึงคราวจะต้องโอนอ่อนตามผู้มีอำนาจถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจหรือตรงกับความคิดของผู้นำนักถ้าเรื่องนั้นถูกต้องหรือไม่ผิดอะไรร้ายแรงนักก็ยอมโอนอ่อนผ่อนตามไปบ้างเพราะแข็งเกินไปไม่ยอมตามตัวผู้นำเองนั้นแหละอาจจะต้องหักหรือพังไปเลย แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องเป็นตัวของตัวเองด้วยไม่ใช่ว่าจะลู่ไปตามลมเสียทุกเรื่องไม่ว่าผิดหรือถูก ถึงคราวตึงก็ต้องตึงถึงคราวหย่อนก็ต้องหย่อนแต่อย่างไรก็ตามจะต้องกระทำอย่างมีศิลปะ ผู้นำจะต้องมีความแนบเนียนเป็นอย่างมากในการทำงานเพื่อความร่วมมือ

8. ความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และการบังคับจิตใจตนเอง ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเช่น ต้องอดทนที่จะต้องทำตามกฎระเบียบขององค์กร อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน นอกจากความอดทนแล้วจะต้องมีสมาธิในการทำงาน มีการบังคับใจให้ได้ว่าอะไรควรจะทำอะไรไม่ควรทำ และยังต้องมีใจคอหนักแน่นไม่โกรธง่าย

9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ ซึ่งหมายรวมไปถึงการพูดและการเขียนเป็น เมื่อมีคนมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเกิดเป็นองค์กร ยิ่งมีคนมากเท่าไรการสื่อความหมายก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้นเพราะถ้าสื่อความหมายไม่ดี เรื่องเดียวกันคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งเข้าใจและพูดอย่างหนึ่งแต่อีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งอาจจะเข้าใจไปอีกอย่างหนึ่งจึงพูดไปตามที่เข้าใจทำให้ความหมายของเรื่องนั้นบิดเบือนไปเป็นอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นคำสั่งที่ผู้นำสั่งนั้นต้องกระจ่างชัดเจนเข้าใจง่าย

ไม่คลุมเครือ สมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้ แสดงถึงการสื่อความหมายที่ดีจึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าคำสั่งนั้นคลุมเครือไม่กระจ่างชัดจะทำให้เกิดการตีความคำสั่งนั้นผิดพลาดไป ผู้ปฏิบัติต่างคนต่างก็ตีความไปคนละอย่างแน่นอนที่สุดก็จะตีความให้ตัวเองได้ประโยชน์หรือเข้าข้างตัวเองซึ่งในที่สุดบางคนจะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นเพราะตีความว่าไม่สามารถปฏิบัติได้ คำสั่งอะไรถ้าออกมาแล้วไม่มีคนปฏิบัติตามคำสั่งนั้นก็หมดความหมายซึ่งจะมีผลไปกระทบถึงผู้ออกคำสั่งนั้นด้วยว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีความหมายสำหรับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเขาไม่เคารพยำเกรงจึงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

10. ความเห็นอกเห็นใจ การที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจจะผูกพันใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้อย่างมากและต้องกระทำด้วยความจริงใจ ถ้าเป็นการแสดงออกที่ไม่จริงใจจนผู้รับมองเห็นว่าเป็นการเสแสร้ง ผู้รับจะหมดความนับถือหมดศรัทธาผู้นำคนนั้นทันที

11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิพลหรือสิทธิพิเศษในทางผิด เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีอีกประการหนึ่ง ไม่ว่าจะองค์การจะได้รับอะไรมาผู้บริหารจะยึดหรือแบ่งเอาไว้เป็นของตนเองก่อนเสมอๆ เช่น องค์การได้รับอนุมัติให้ส่งคนฝึกอบรมต่างประเทศ 2 ทูน ผู้บริหารก็เอาไว้เสีย 1 ทูนก่อน ทั้งๆ ที่ทูนที่ได้รับมานั้นสำหรับระดับผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหาร ผู้นำแบบนี้จะไม่ได้รับความรักความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำกันทั่วหน้าพร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่างานนั้นเป็นของคณนั้น งานนี้เป็นฝีมือและความสามารถของคณนี้ ไม่รวบงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียวหรือไม่แย่งงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำมาเป็นของตัวเอง เรื่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี การมองคนเป็นเลือกคนเป็นทำให้ได้คนดี แล้วจัดให้เขาทำงานตามถนัดของแต่ละคน รวมทั้งการไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องเหล่านี้จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากเพราะมนุษย์ทุกคนไม่ใช่แต่จะต้องการลาภยศเงินทองเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่งที่มนุษย์ต้องการคือ การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าได้รับจากผู้บังคับบัญชาจะมีความหมายต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก

13. ความสงบเสถียร ไม่โอ้อวดตัวเองและถ่อมตนจะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่นาย เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงใจให้ความนับถือ

14. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ใครที่ทำงานอยู่กับองค์การใดก็ต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาขององค์การก็ต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วย ถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์การของตนแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักองค์การของตนเช่นเดียวกัน ในที่สุดผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาตามไปด้วย

15. การสังคมนิยม ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคมนิยมด้วย จะช่วยให้ติดต่อกับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดี ถ้าผู้นำเป็นคนไม่เอาไหน ไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก

16. ความตื่นตัว ผู้นำจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ กระจือหรือวันที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

17. การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน องค์การทุกประเภทต้องมีการวางแผนผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การร่วมกันวางแผนงานให้กับองค์การของตน แล้วจะต้องร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 398) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีทักษะในความคิด
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี
5. มีทักษะทางการพูด
6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
9. มีทักษะทางสังคมสูง

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540 : 47-51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้
2. ความน่าเชื่อถือ เป็นความไว้วางใจอย่างหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบและความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ
3. ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ดีอยู่ที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล
4. ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟัง การอ่านและตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรตามมาหรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร
5. ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคลมิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน

6. ความสามารถที่พึงพาได้ เป็นความสามารถในการเลือกคนดีมีความสามารถมาทำงานในองค์กร และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กรงานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่งแต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์กรคือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี

7. ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นความจริงใจและในฐานะที่ปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

8. ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่างๆ มีความเป็นไปได้และเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพ้อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน

9. ความสามารถในด้านการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น

คุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

Griffiths (1956 : 244-252) ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่ามี 7 ประการ คือ

1. การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดีโดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ

2. การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี คือ พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ

5. การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการพูดชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ

6. การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่าย

7. การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไม่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย

Notle (1966 : 385-398) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในฐานะผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ มีความรู้ดี มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

Magnuson (1971 : 78-91) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็นคุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะ ส่วนตัว คือ

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คือ มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของครูใหญ่ 10 ประการ คือ มีหลักพรหมวิหาร 4 ในการปกครองบังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการของโรงเรียน มีความยุติธรรม ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดียึดเป็นแบบอย่างได้ มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรง แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

ประถม แสงสว่าง (2524 : 8-9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยปรารถนาว่าประกอบด้วย กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่ามีที่กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่รับแต่ความชอบโดยโอนความผิดให้ผู้อื่น มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความคิดลึกซึ้ง กว้างไกลและมองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน ไม่หุบเบาเชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สอบสวนข้อเท็จจริง

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 133-134) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 14 ประการในการเสนอแบบจำลองพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน คือ อารมณ์หนักแน่น มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจเลือก

ปัญหาที่สำคัญและริบด่วนโดยความคิดเห็นผู้ร่วมงาน รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการและใช้ข้อมูลต่างๆ มาจัดทำแผน/โครงการ เชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม มีนโยบายชัดเจนและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ เป็นผู้ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มีความจริงใจกับทุกคน ไม่เห็นแก่ตัวและไม่ถือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

โดยสรุปแล้วกล่าวได้ว่า การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้ได้คุณลักษณะตามที่ต้องการ ทั้งนี้เชื่อว่าการได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษาและแนวความคิดของนักวิชาการทั้งหลายจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดีเพราะผู้นำคือ บุคคลผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้คุณลักษณะภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการศึกษาบทบาทของผู้นำเพราะบทบาทผู้นำที่แตกต่างกันไปย่อมต้องการคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับบทบาทนั้นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษบางประการจะเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทและพฤติกรรมของตนได้อย่างเหมาะสม

แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่นั้น สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละคนสำหรับ Yukl (1989 : 5) เห็นว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำหมายถึง ผลลัพธ์ขององค์การที่คิดสรรมาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ดังกล่าวอาจประกอบด้วยประเด็นต่างๆ เช่น ผลการปฏิบัติงานขององค์การ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ เป็นต้น

สำหรับมาตราที่ใช้วัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่นำมาใช้มากที่สุดในการวัดปริมาณความสำเร็จขององค์การในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในบางครั้งอาจใช้วิธีการวัดเชิงกววิสัย (objective measure) ซึ่งเน้นหนักความเป็นปรนัยเพื่อขจัดอคติ โดยวัดจากผลงานหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพิจารณาจากการมีผลกำไรเพิ่มขึ้น ขอบเขตของกำไร การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น การมีส่วนแบ่งการตลาด ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับเป้าการขายที่กำหนดไว้ ผลตอบแทนการลงทุน ผลผลิตภาพ ผลลัพธ์ของต้นทุนต่อหน่วย ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายจริงต่องบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ เป็นต้น แต่ในบางครั้งใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัย (subjective measure) โดยประมาณค่าหรือจัดอันดับความมีประสิทธิภาพของผู้นำซึ่งวัดจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ กลุ่มผู้นำด้วยกัน และกลุ่มของผู้ตาม

นอกจากนี้ เจตคติของผู้ตามก็มักนิยมนำมาเป็นตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้เช่นกัน เช่น จากการถามว่าผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการและสิ่งที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ผู้ตามมีความชอบ นับถือ ชื่นชม ต่อผู้นำหรือไม่ ผู้ตามอุทิศตนต่อการทำงานและปฏิบัติตามผู้นำด้วยดี หรือต่อต้านเพิกเฉยหรือเป็นบ่อนทำลายผู้นำหรือไม่ เป็นต้น การวัดเจตคตินิยมใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวัด ในการวัดเจตคติเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการความถูกต้องและชัดเจนมักใช้วิธีวัดเชิงกาววิสัยด้วยเช่น การวัดภาวะการขาดงาน การลาออกจากงานโดยสมัครใจ ความคับข้องใจ สภาพการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา การขอย้าย ความเฉื่อยงาน การผลงานโดยผิดกฎหมาย และการจงใจทำลายเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อมที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเป็นปฏิปักษ์ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ อาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยวัดจากการรับรู้ของผู้ตามและ/หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

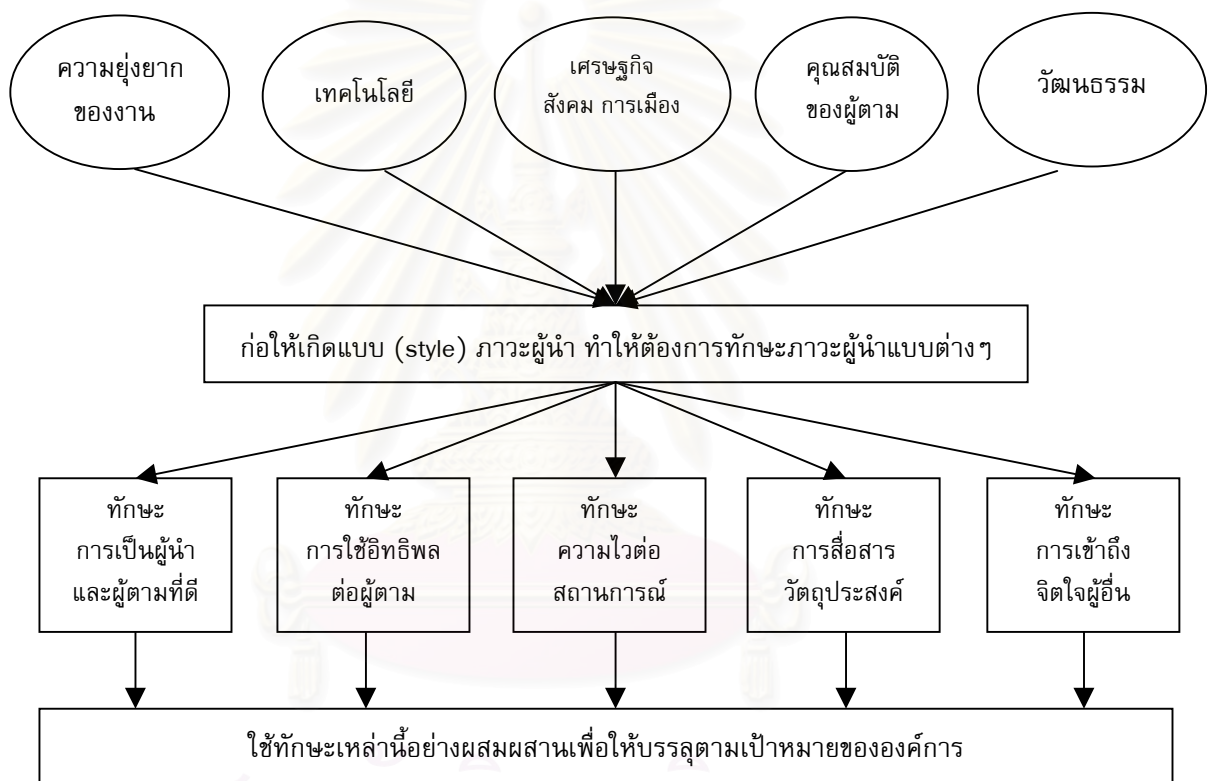
1. ผู้นำหลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจ แก้ปัญหา ตัดสินใจหรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลง และวิกฤติการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่ เป็นต้น

การเลือกใช้เกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และค่านิยมของการวัดที่ผู้ประเมินคำนึงถึง อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ นิยมใช้เกณฑ์ที่หลากหลายกว่ากลุ่มผู้ตาม การมีหลายเกณฑ์เช่นนี้ผู้ประเมินต้องตัดสินใจเองว่าจะวัดด้วยเกณฑ์ใดจึงจะตรงประเด็น ซึ่งการวัดประสิทธิผลด้วยเกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นนี้ พบว่า บางเกณฑ์ก็ไม่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพ ในขณะที่บางเกณฑ์มีความสัมพันธ์ทางตรงกันข้าม เช่น การวัดประสิทธิผลของผู้นำองค์การหนึ่งอาจพบว่ามียอดขายเพิ่มและผลกำไรสูงขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่อย่างไรก็ตาม ยอดขายและผลกำไรที่สูงขึ้นอาจเกิดจากสาเหตุอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เช่น อาจเกิดจากการไม่ซ่อมบำรุงเครื่องมือในการผลิต การไม่ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ การไม่ทำวิจัยและพัฒนา และการไม่ลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะพนักงาน เป็นต้น ซึ่งถ้ามองไปในระยะยาวแล้วพบว่าสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้ทั้งยอดขายและผลกำไรลดลง จากการวัดในลักษณะเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า แม้ในเกณฑ์อย่างเดียวกันก็มีการสลับค่าหรือความหมายของสิ่งที่วัดได้เสมอ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้จึงอาจวัดโดยใช้หลายๆ เกณฑ์และใช้เวลาในการวัดให้ยาวนานขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้จำแนกได้อย่างแท้จริงว่าสิ่งใดเป็นผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำจริงๆ (Yukl, 1989 : 5-7)

ความเป็นพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่นๆ อย่างไรก็ตาม มีทักษะภาวะผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าความต้องการขององค์การตรงกับความต้องการของสมาชิก ทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทักษะการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ทักษะความไวต่อสถานการณ์ ทักษะการสื่อสารและการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น ดังแสดงในแผนภูมิ 1

แผนภูมิ 1 รูปแบบพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ



ที่มา : Trewatha, R. L., and Newport, G. M. **Management**. 3rd ed. Plano, Texas : Business Publication, 1982.

จากแผนภูมิ 1 ทักษะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การบริหารในแต่ละระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความภาคภูมิใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาของตนและผู้ตาม ผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนมาน้อยเพียงใด และในทางกลับกันระดับการยอมรับในทางการบริหารของผู้นำขึ้นอยู่กับว่าผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น ผู้นำต้องสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตาม และในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน ในการทำงานของผู้บริหารนั้นต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามด้วย เพราะในบางครั้งผู้บริหารอาจ

เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของคณะกรรมการบริหาร และอาจประสบความสำเร็จในการแสดงสองบทบาทในเวลาเดียวกันให้ราบรื่นแบบเนียนที่สุด ดังนั้นจึงควรปรับแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสม

2. ทักษะการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ตาม ในการกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับหนึ่ง ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ตาม สถานการณ์ในการทำงานและปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมต่างๆ การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยในเรื่องนี้มาก หากผู้ตามมีเจตคติทางลบความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำก็จะลดลงทันที ซึ่งในแง่ที่พบว่า ภาวะผู้นำแต่ละแบบมีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามแตกต่างกัน

3. ทักษะความไวต่อสถานการณ์ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ทางการบริหาร คือ ความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี การออกแบบงาน ลักษณะของวัฒนธรรม ความกดดันทางเศรษฐกิจการเมืองและความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ซึ่งต่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หากผู้นำมีความไวต่อสถานการณ์ก็จะช่วยให้รับรู้ความเปลี่ยนแปลงของความกดดันต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมได้เร็วและมีเวลาปรับพฤติกรรมได้ทันซึ่งก็เท่ากับช่วยให้ผู้นำปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั่นเอง นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องไวต่อความแตกต่างในองค์การ ดังเช่นองค์การทางทหารย่อมไม่เหมือนกับองค์การทางการศึกษาหรือแม้ในองค์การประเภทเดียวกันก็อาจมีการบริหารที่แตกต่างกันได้ แม้ว่าผู้นำต้องสามารถรับรู้และปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างขององค์การ แต่การกระทำดังกล่าวก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จในการบริหารมาแล้ว อาจประสบความสำเร็จก็เป็นได้หากต้องพบกับสถานการณ์ที่ต้องการบุคลิกภาพหรือรูปแบบของการปฏิบัติสัมพันธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

4. ทักษะการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในแต่ละหน่วยงานอย่างน้อยที่สุดต้องมีเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่ เป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของผู้นำ และเป้าหมายของผู้ตาม ซึ่งตามปกติแล้วจะมีกลุ่มผู้ตามที่พึงพอใจต่อผู้นำและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจเพราะไม่สามารถบรรลุครบทุกเป้าหมายดังนั้นผู้นำจะต้องสามารถให้คำอธิบายแก่ผู้ตามอย่างชัดเจนและต้องคิดในเชิงการบูรณาการเป้าหมายทุกประเภทเข้าด้วยกันไม่เน้นเฉพาะประเภทใดประเภทหนึ่ง การคิดแบบนี้สามารถพบได้ในการทำงานที่มีลักษณะร่วมกันเป็นทีมเช่น กลุ่มงาน คณะทำงานตามโครงการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นต้น

5. ทักษะการเข้าใจถึงจิตใจผู้อื่น แม้ว่าทักษะนี้จะมีความสัมพันธ์กับทักษะความไวต่อสถานการณ์ แต่ก็ถูกแยกออกมาให้มีความสำคัญเท่าเทียมกับทักษะอื่น การเข้าใจถึงจิตใจผู้อื่นหมายถึงความสามารถในการรู้สึกและเข้าใจถึงความจำเป็น ความต้องการและอารมณ์ของผู้อื่น การเข้าใจถึงจิตใจผู้อื่นนั้นอยู่เหนือความสงสาร ผู้บริหารที่เข้าใจปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตามที่แตกต่างกันออกไปตามองค์ประกอบของสถานการณ์จะสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่อำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและส่งเสริมผู้ตามได้มาก กล่าวโดยสรุป การเข้าใจถึงจิตใจผู้อื่นช่วยให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสม (Tannenbeum and Massarik cited in Trewatha and Newport, 1982 : 387)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ แต่มีโน้ตทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำกลับผันแปรไปตามนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ไม่ว่าภาวะผู้นำจะถูกนิยามแตกต่างกันอย่างไรก็ตามจะสามารถสังเกตเห็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นและภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย วิธีการใช้อิทธิพลหรือส่งอิทธิพลไปยังผู้ตามนั้นมีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามมุมมองความคิด ความเชื่อหรือทฤษฎีที่แต่ละคนยึดถือซึ่งอาจเรียกว่า การนำ การจัดการ การควบคุม ซึ่งในทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมนั้นผู้นำอาจเป็นผู้กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ รางวัล การลงโทษหรือบทบาทต่างๆ เพื่อจัดการกับพฤติกรรม การตามของผู้ตาม ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำอาจต้องพยายามตอบสนองความต้องการทางสังคมเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตามทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานในองค์การ โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพลต่อผู้ตามอาจประกอบด้วยองค์ประกอบหนึ่งหรือสองประการ นอกจากนี้ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการตั้งหรือกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการให้ความหมาย การควบคุม การขจัดความคลุมเครือต่างๆ

ในการมองภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบดั้งเดิม เช่น การศึกษาของ Ohio State University แบบจำลองถ่ายยารบริหารของ Blake and Mouton ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้งของ Fiedler, Hersey and Blanchard และ House มักเป็นการศึกษาความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากันระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตามที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาสั้นๆ ภายใต้สถานการณ์คงที่ การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวของทฤษฎีเหล่านี้จึงมีข้อจำกัด (Cheng, 1996 : 103-106) ดังนี้

1. ข้อจำกัดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีความเชื่อว่าเมื่อผู้นำให้บางสิ่งแก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานขององค์การ ดังตัวอย่างเช่น ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวังสิ่งจูงใจ (expectancy theory of motivation) และกฎต้นทุน-กำไร (cost-benefit formulation) ในการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะพยายามสำรวจดูว่าผู้ตามต้องการอะไรแล้วก็แจ้งแก่ผู้ตามว่าหากต้องการจะบรรลุหรือได้มาซึ่งสิ่งนั้นผู้ตามต้องทำอะไรเป็นการตอบแทน ผู้นำที่แลกเปลี่ยนเช่นนี้มีอาจถือได้ว่าเป็นผู้นำจะเป็นได้ก็แต่เพียงผู้บริหารหรือผู้จัดการเท่านั้น Cheng กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนั้นมุ่งเน้นที่เทคนิคการบริหารจัดการของผู้นำและทักษะระหว่างบุคคลเท่านั้น โดยมีความเข้าใจว่าผู้นำควรจะปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์โดยต้องไม่สงสัยว่าเป้าหมายขององค์การจะเป็นอย่างไร ไม่คาดหวังที่จะให้ผู้ตามทุ่มเททำงานให้มากกว่าเกณฑ์ปกติ และไม่พยายามที่จะปรับเปลี่ยนสถานการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นของผู้ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงไม่อาจช่วยให้้องค์การมีความเป็นเลิศ

2. ข้อจำกัดของทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ขององค์การนั้นมีปัจจัยด้านสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ดังนั้นผลลัพธ์ขององค์การจึงไม่อาจพยากรณ์จากแบบภาวะผู้นำได้

เว้นแต่จะทราบถึงตัวแปรสถานการณ์ ตามแนวคิดนี้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมเข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แต่อย่างใดทั้งสิ้น ทฤษฎีนี้มีข้อบกพร่องตรงที่ในสภาพความเป็นจริงแล้วมีผู้นำเพียงบางคนเท่านั้นที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ หากนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำก็อาจจะพบทางตันและไม่เกิดประโยชน์เพราะความผันแปรของข้อค้นพบ บางครั้งในการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างอาจอธิบายได้โดยอาศัยหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและคุณสมบัติของสถานการณ์โดยไม่ต้องอาศัยทฤษฎีนี้ การที่จะประเมินว่าทฤษฎีนี้มีคุณค่าเพียงใดอาจพิจารณาจากความสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ความล้มเหลวของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เกิดจากความไม่สนใจศึกษาภาวะผู้นำจากหน้าที่ประการหนึ่งของผู้นำนั่นคือ หน้าที่ในการปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดมุมมองที่เป็นทางเลือกใหม่เพราะผู้นำไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ที่คอยปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์เท่านั้น แต่ยังต้องการทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์อีกด้วย เพราะผู้นำเป็นมากกว่าผู้จัดการ ผู้นำมักสนใจที่เป้าหมายในอนาคตขององค์กร การกำหนดกรอบความเชื่อของผู้อื่น ค่านิยมและเจตคติ ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาองค์การในอนาคต ในขณะที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการมักจะติดยึดอยู่กับเป้าหมายเดิมขององค์กร ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเพื่อจูงใจให้คนทำงาน

นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมยังมองงานและเป้าหมายขององค์การว่าเป็นสิ่งที่มีความคงที่ โดยเห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงสองส่วนคือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามกับการกำหนดและการบรรลุเป้าหมาย มุมมองใหม่มองตรงกันข้ามว่าภาวะผู้นำเป็นพลวัต คือเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ บางครั้งงานและเป้าหมายขององค์การอาจคลุมเครือไม่ชัดเจนแปรผันตามสถานการณ์อยู่เรื่อยๆ แม้ว่าจะมีงานและเป้าหมายอย่างเป็นทางการกำหนดไว้แล้วก็เชื่อว่าผู้ตามหรือสมาชิกขององค์การทุกคนจะเข้าใจและยอมรับ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่สร้างความชัดเจนโดยจัดความคลุมเครือและความไม่แน่นอนทั้งไป ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ตามและผู้เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาเป้าหมายและภารกิจขององค์การได้ กระบวนการสร้างความชัดเจนและพัฒนาเป้าหมายองค์การทำได้โดยการจูงใจและใช้อิทธิพลต่อผู้เกี่ยวข้อง ส่วนกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามมีความมุ่งหมายต่อการปรับวัฒนธรรมองค์การ เปลี่ยนแปลงความต้องการ ความเชื่อและค่านิยมของผู้ตาม เพิ่มความผูกพันต่องานและเปิดโอกาสให้ผู้ตามสัมผัสถึงความมีคุณค่า และมีความหมายของงานต่างๆ ในองค์การ ดังนั้น กระบวนการภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงประกอบด้วย การให้การศึกษาและการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานมากกว่าที่จะสั่งหรือกำหนดให้ทำโดยการส่งเสริมผู้ตามให้ตระหนักและสำนึกในคุณค่าของผลงานและวิธีการทำงาน ช่วยให้ผู้ตามก้าวพ้นความสนใจแต่ผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่การเห็นแต่ประโยชน์ของกลุ่มและองค์การ ปรับระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำตามมุมมองนี้จึงไม่เป็นเพียงกระบวนการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเจตคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้ตามทั้งรายบุคคลรายกลุ่มหรือทั้งองค์การ ไม่เพียงแต่เพื่อบรรลุเป้าหมายแต่เพื่อพัฒนาเป้าหมายและสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมมักจะมองเพียงสองด้านคือ ด้านคนกับด้านงานเท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นการมองที่ง่ายเกินไปสำหรับการทำความเข้าใจกระบวนการภาวะผู้นำที่ซับซ้อน ทฤษฎีเหล่านี้ละ

เลยด้านการเมืองและด้านวัฒนธรรม ทฤษฎีเหล่านี้จึงไม่เข้มแข็งพอ Cheng ได้เสนอตัวแบบภาวะผู้นำ 5 มิติ (Cheng, 1996 : 107) ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human leadership) หมายถึง การที่ผู้นำสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ พยายามทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่องานและมีความพึงพอใจเพิ่มสูงขึ้นรวมทั้งสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2. ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (structural leadership) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้มีความชัดเจนทางความคิดคิดอย่างมีเหตุผล สร้างเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน ยึดหลักของการตรวจสอบเพื่อผลงานไม่ใช่เพื่อจับผิด สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการวางแผน การจัดการ การประสานงานและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3. ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (political leadership) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

4. ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leadership) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ดึงดูดและโน้มน้าวจิตใจคนให้คล้อยตาม

5. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการสอน การวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษา ให้ความคิดเห็นและคำแนะนำเชิงวิชาชีพเกี่ยวกับการสอน

โดยสรุปแล้ว องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษากันอยู่ทุกวันนี้ เป็นการศึกษาตามแนวทางของสังคมตะวันตกที่มีจุดเด่นคือ ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการจดบันทึกและทดสอบ ทฤษฎีมาโดยลำดับ สำหรับในส่วนของสังคมตะวันออกนั้นแม้จะยังไม่พบว่ามีการศึกษาวิจัยหรือบันทึกประมวลความรู้เรื่องภาวะผู้นำไว้อย่างเป็นระบบ แต่ก็มีหลักฐานที่พอจะบ่งชี้ว่าในสังคมตะวันออกก็ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำซึ่งเป็นการสะท้อนการให้ความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลหรือผู้นายอยู่ไม่น้อย หนึ่งในด้านความหมายของภาวะผู้นำ แม้ว่าจะมีความหมายไม่รัดกุมแต่อาจแก้ปัญหาโดยการกำหนดนิยามให้ชัดเจน ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้พัฒนาอย่างช้าๆ เริ่มจากการศึกษาภาวะผู้นำจากลักษณะของผู้เป็นที่ปรึกษาหรือที่ปรึกษาในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง ศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง และศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมในช่วงทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่สนใจศึกษาภาวะผู้นำในสองมิติคือ ด้านคน กับด้านงาน ซึ่งนักวิชาการบางท่านเห็นว่าไม่สอดคล้องกับองค์การที่ซับซ้อน มีความไม่แน่นอนและคลุมเครือสูง ข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์จึงเป็นการมองที่ง่ายเกินไปและอาจจะผิดก็ได้ หากนำทฤษฎีนี้ไปใช้กับผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์ได้ ดังนั้นนักวิชาการด้านภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือแบบเปลี่ยนแปลงและมององค์การทั้งองค์กรรวมมากขึ้นกล่าวคือ นอกจากจะมองเฉพาะคนกับงาน แล้วยังคำนึงถึงปัจจัยอื่นเช่น วัฒนธรรม การเมือง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำสามารถนำให้ผู้ตามทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากกว่าที่กำหนด มุ่งปรับเปลี่ยนผู้ตามทั้งด้านรูปธรรม เช่น ผลประโยชน์ส่วนตน และนามธรรมเช่น ค่านิยม ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อสร้างความเป็นเลิศอันจะทำให้องค์การก้าวหน้าและอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปแล้วหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกันและมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งเห็นว่า คำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกันจะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีความเห็นต่อคำว่าพัฒนากับการฝึกอบรมต่างกันนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2539 : 461)

1. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินกรรมวิธีใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา นอกจากนี้ในทัศนะของบริษัท AT&T เห็นว่า การฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะและเจตคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นจนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะและเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต (AT&T, 1987 : 5)

2. กลุ่มที่เห็นว่า การฝึกอบรม มีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนา หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. กลุ่มที่ใช้คำว่า การฝึกอบรมและพัฒนา นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้ทั้งสองคำพร้อมๆ กัน โดยเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนามาหมายถึง การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ

2. ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงโมทัศน์ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลายาวนานกว่าการฝึกอบรมเพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ (สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, 2541 : 1)

4. ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนามุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรมมุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน (AT&T, 1987 : 15)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนาและจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจจะยกระดับความปรารถนาและจุดมุ่งหมายให้สูงขึ้นได้ แต่จะต้องไม่สูงเกินไปจนกระทั่งผู้ใต้บังคับขาดตามไม่ทัน มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้นต่างกันก็แต่เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ เพราะภาวะผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่มาตั้งแต่กำเนิดจึงสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 25-28) คือ

1. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็อำนาจทางตรงหรืออำนาจทางอ้อมก็ตาม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขู่เข็ญให้เกิดความกลัวนั้นจะไม่มีใครยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้นไม่ได้

2. บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง น้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำในทุกเวลาและทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะกลุ่มหนึ่งอาจยอมรับอำนาจแต่อีกกลุ่มหนึ่งอาจไม่ยอมรับอำนาจ บุคคลก็จะเป็นผู้นำในกลุ่มที่ยอมรับอำนาจของตน และไม่ใช่นำในกลุ่มที่ไม่ยอมรับอำนาจของตน ลูกน้องใจรยอมรับอำนาจของหัวหน้าใจร หัวหน้าใจรจึงเป็นผู้นำของกลุ่มใจร แต่ชาวบ้านที่ไม่ยอมรับอำนาจของหัวหน้าใจร หัวหน้าใจรก็จะเป็นผู้นำของชาวบ้านไม่ได้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจการต่างๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมากภาวะผู้นำก็สูง กิจการใดที่มีผู้ยอมรับน้อยภาวะผู้นำก็ต่ำดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์

3. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อที่จะให้คนยอมรับจำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้

4. ภาวะผู้นำนั้น ถ้าอย่างอื่นเท่ากันแล้วบุคคลที่สามารถจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพราะย่อมจะทำให้ผู้อื่นยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นหัวหน้างานที่เก็บตัวอยู่แต่ในห้องทำงานย่อมเป็นผู้นำได้ยาก

5. ในแต่ละองค์การ ภาวะผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ถ้าใครคิดจะเป็นผู้นำเพียงคนเดียวอาจผิดหวังเพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคน ในองค์การคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านการสอนอีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านกิจกรรม ซึ่งลักษณะการนำทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องอยู่ในคนๆ เดียวกัน

6. ปทัสถานของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมาก ๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ

7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเองหรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับผู้อื่นมักจะไม่ค่อยยอมรับจากสมาชิกจึงเกิดภาวะผู้นำได้น้อย

8. ภาวะผู้นำย่อมเปลี่ยนไปเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน

9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราย่อมช่วยทำให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำสูง

10. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานในเมื่องานนั้นๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ

11. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน
12. มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น
13. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายไม่ควรมีข้อยกเว้น
14. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้
15. ให้การยกย่องหรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดีเพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ ต้องชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสมอย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณีแต่อย่าให้การชมนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม
16. มิควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรจะเป็นการตำหนิเรื่องงานมิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น เพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุงมิใช่เพื่อให้เสียหน้าใจหรือกำลังใจ ถ้าจะตำหนิควรแจ้งสิ่งที่ดีพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
17. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รีบยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ
18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพราะองค์การเป็นของทุกคนไม่ใช่ของคนหนึ่งคนใด
19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน
20. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระวังหรือสงสัยผู้อื่น ผู้อื่นก็ย่อมมีสิทธิที่จะระวังหรือสงสัยเราได้
21. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข
22. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคนย่อมเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นการทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไปเพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะตามไม่ทัน
23. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายในองค์การอาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้
24. ในการทำงาน ควรที่จะเห็นว่าอะไรถูกมากกว่าที่จะเห็นว่าใครถูก
25. ในการประชุมปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง
26. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าผลจะออกมาในรูปใดก็ตาม
27. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขามีไว้เพื่อจะเป็นนายเขา

28. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทำงานคนเดียวไม่ได้ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ

29. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลอกได้แต่ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าไม่มีใครชอบคนที่รู้ทันคน

30. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือองค์กรก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย องค์กรจะเจริญไม่ได้ถ้าหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความเจริญ

31. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าควรแก่การรับฟัง และควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร

32. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี ปริญญาไม่ใช่เครื่องวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหากที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน

33. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้ นั่นคือ ควรจะเป็นได้ทั้งนาย และครู

34. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอกกลุ่ม ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่จากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีความก้าวหน้ากว่าหรือไม่มีทางเลือก

คุณสมบัติที่กล่าวมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสร้างแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญ และพยายามพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เจตคติ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม และจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

เนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายขึ้นการแบ่งงานจึงละเอียดกว่าเดิม องค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น (ชาญชัย สวัสดิ์รังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2521 : 9) ทางด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจจึงจะสามารถควบคุมงานต่างๆ ได้ ในองค์กรทางการศึกษาก็เช่นกัน ในปัจจุบันมีความหลากหลายและมีลักษณะเฉพาะมากขึ้นทำให้ต้องใช้ผู้มีความสามารถเฉพาะด้านจึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ด้วยดี ปัญหาภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ลักษณะการบริหารที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนไปจากรูปปิรามิดเป็นแบบขององค์กรที่ปรึกษาหรือรูปคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งยากต่อการติดต่อกันโดยตรง จึงจำเป็นต้องมีการคำนึงถึงระเบียบแบบแผน และเมื่อบุคลากรในองค์กรมากขึ้นมักจะก่อให้เกิดปัญหาการบริหารอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารบุคคล ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่เชี่ยวชาญในองค์กรทางการศึกษาเช่น สถานศึกษา ผู้บริหารจัดว่าเป็นผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งด้านสิ่งแวดล้อม

เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี Rodwell (1986 : 8-9) ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารองค์การต่างๆ จำเป็นต้องติดตาม ดังนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งศึกษาได้จากแนวนโยบายของรัฐ ความคิดเห็นจากภาคธุรกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนในประเทศโดยผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่างๆ ในระดับนานาชาติก็ควรศึกษาสถานการณ์ของโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านใกล้ชิดรวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการทำงานในด้านต่างๆ สามารถศึกษาได้จากรายงานความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรกรรมและการแพทย์ รวมทั้งการค้นคว้าและวิจัยในสาขาต่างๆ และที่สำคัญคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการการเรียนการสอน

3. การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์การ และการบริหารงานในองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาต้องศึกษาและวิเคราะห์เสนอแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างวิธีการในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้นๆ ด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมในสังคม สามารถศึกษาได้จากความเชื่อและวิถีทางในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิด ความคาดหวัง เจตคติของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และต้องตื่นตัว เป็นผู้นำมีอาชีพด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะจัดการองค์การในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงเพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการทำงานภายในองค์การ (Bateman and Zeithaml, 1990 : 480-481) Drucker (1968 : 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในการปฏิบัติขององค์การก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ (Alkin, 1992 : 717-718) ผู้บริหารในองค์การทุกระดับมักถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและขาดความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ด้วยภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจ ผูกพัน และลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทันที

ในสถานศึกษาเป็นองค์การที่ต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน ความต้องการภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการทำให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงของผู้เรียน (Alkin, 1992 : 718) ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพหรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งหมดขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาน

ศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้มีเจตคติที่ดี มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารสถานศึกษาสำเร็จตามจุดมุ่งหมายโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายขององค์การที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีทำงานและพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารบุคคลส่นองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้รับบริการ

2. จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความมุ่งหมายของผู้บริหาร เช่น เพื่อความก้าวหน้าด้านตำแหน่งเพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน เพื่อชักจูงความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การและเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้นไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การบริหารภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ศรีอรุณ เรศานนท์ (2521 : 209) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปว่า เพื่อพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ พัฒนาผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารให้มีความรู้และมีความพร้อมในการทำงาน ให้มองเห็นข้อบกพร่องของตนเองและพัฒนาส่วนที่บกพร่องนั้นให้ดีขึ้น พัฒนาสามัญคติธรรมในผู้บริหารด้วยกัน พัฒนาทักษะการทำงานและเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการโดยการศึกษาร่วมกันเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ อันจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ และเป็นการสร้างเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนวความคิดนี้สอดคล้องกับ กุลธน ธนาพงศธร (2540 : 202-203) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารว่าจะช่วยหรือพื้นทบทวนเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีสายตากว้างไกลอันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อีกด้วย โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2526 : 202-203) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหารในทัศนะแตกต่างออกไปกล่าวคือ ช่วยส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้าช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติต่อบุคลากร เป็นการผลิตผู้บริหารระดับสูงเข้าสู่งานมิให้ขาดตอน ปรับปรุงผู้บริหารให้ทันกับวิทยาการใหม่ๆ ให้มีโอกาสได้พบปะกับวิทยาการ ชำร่าวิชาการขั้นสูงของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจเพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานในภายหน้า

โดยสรุปแล้วการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจะมุ่งจุดมุ่งหมายขององค์การโดยส่วนรวม คือ เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงาน

ได้ผลสูงสุด และจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานเป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์

การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ

การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 39) ได้อธิบายในเรื่องการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำว่า จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะต้องมีความรู้ในหลักวิชาการ หรือพื้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคกระบวนการและขอบเขตของการบริหาร การบริหารบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ จริยธรรม และการเมือง และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

2. ผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งโดยปกติผู้บริหารจะมีความสามารถมาก่อน สาระที่จัดให้ในการพัฒนาจะต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาให้มากที่สุด

ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารควรพิจารณาขั้นตอนในการพัฒนาด้วย จำนวน ศัมประสงค์ (2514 : 235-236) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการพัฒนาว่ามีความสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร ขั้นตอนดังกล่าว คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงานและความต้องการหรือความจำเป็นเร่งด่วน
3. วางโครงการพัฒนา โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนา วิทยากร จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา หัวข้อวิชา สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ
6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง
7. การติดตามผลเพื่อให้ทราบว่าเมื่อผ่านการพัฒนาไปแล้วปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

Carrell, Kuzmits and Elbert (1992 : 314) กล่าวว่า ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปแล้ว จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. การออกแบบโปรแกรม (Program Design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดง บทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น

3. การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเลือกวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงและเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นวิธีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริงและไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ Technique (เทคนิค) Method (วิธี) และ Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้ “วิธีการ” และการที่จะเลือกใช้วิธีการนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะหรือธรรมชาติของคุณลักษณะที่จะทำการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

McCouley (1986 : 16) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำหยาบทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนเองให้

สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่วไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 41-45) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไป ไว้ค่อนข้างชัดเจนโดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้างๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว การสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริงโดยอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริงและให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกทดลองปฏิบัติงานจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ด้วยตนเอง การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่างๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน การพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่นๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อสารมวลชนอื่นๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อ การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์การที่น่าสนใจอื่นๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

กัญญา สาร (2526 : 105) เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติ คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรเก่าคนหนึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยงช่วยสอนหรือแนะนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน

2. วิธีปฐมนิเทศ การจัดให้ผู้บริหารที่เข้าใหม่เข้าใจสู่ทางที่จะปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บริหารใหม่มาประชุมฟังคำชี้แจงและเปิดโอกาสให้ซักถามพร้อมกับบรรยายให้รู้จักองค์การดีขึ้นทั้งในด้านประวัติความเป็นมาและการทำงานด้านต่างๆ

3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วย เตรียมผู้บริหารใหม่ให้เป็นผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงานจึงให้รับผิดชอบเอง

4. วิธีให้ฝึกงาน คือ การให้ฝึกทำงานจริงๆ ก่อนมอบหมายงานให้เพื่อนำปัญหามาหารือ ผู้รับผิดชอบการฝึกงาน

5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนบรรจุเพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เช่น การอบรมผู้บริหารการศึกษาที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ครูใหญ่ประจำการเป็นครั้งคราว รุ่นละประมาณ 3 สัปดาห์

6. วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การตกลงกับทางมหาวิทยาลัยขอให้รับผู้บริหารไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ

7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์การต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานนั้นๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่ การลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศของข้าราชการ

สำนักงานการศึกษาเมืองโคลัมเบีย ในรัฐเซาท์แคโรไลนา สหรัฐอเมริกา ร่วมกับภาควิชาบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเซาท์แคโรไลนา ได้ทำโครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาผู้ที่จะเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารสถานศึกษา การอบรมประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Pellicer and Buford, 1983 : 43-45) คือ

1. ศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัย เฉพาะทฤษฎีใหม่ๆ ที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานได้

2. สัมมนาในเรื่องที่เน้นงานเฉพาะอย่าง เช่น การบริหารงานทั่วไป การจัดซื้อ การบริหารบุคคล การสอน และการบริการนักเรียน

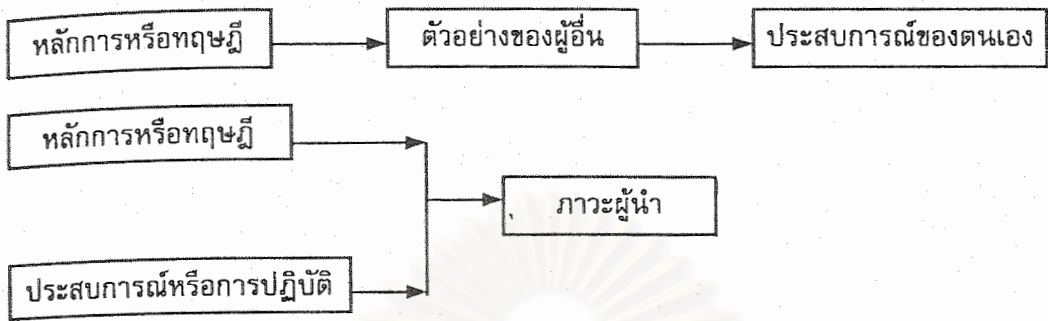
3. กิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่นๆ เป็นกิจกรรมให้ความรู้และประสบการณ์ที่เข้มข้น

4. การทำแผนปรับปรุงตนเอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ จุดอ่อนและจุดเด่นของตนเอง เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนและเสริมจุดเด่นให้เข้มแข็งขึ้น และพยายามสร้างผลงานให้ปรากฏเป็นชิ้นเป็นอัน

5. กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพท้องถิ่น ทั้งระดับรัฐและระดับชาติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาทั้งระดับรัฐและระดับชาติตามที่งบประมาณจะอำนวย

Adair (1988) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ หลักการหรือทฤษฎี และประสบการณ์หรือการปฏิบัติ ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีลักษณะดังนี้

แผนภูมิ 2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536. หน้า 29.

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2532 : 34-36) แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไรขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้ปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิต ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวนติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

การฝึกฝนตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาความรู้จากเอกสาร วิชาการ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส เป็นสมาชิกทางสมาคมวิชาการ และแสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

เสนาะ ดีเยาว์ (2532 : 175) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาผู้บริหารมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ โดยการให้ทำงานและโดยการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งทั้งสองวิธีมีผลดีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ วิธีการให้ทำงานจะทำให้ได้เห็นของจริงสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง และเป็นวิธีที่ได้ผลเพราะที่ว่าผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอยู่แล้วสามารถแนะนำในทางที่เหมาะสมเพราะมีประสบการณ์ ส่วนการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นการเรียนตามหลักสูตรที่ทำให้ได้ความรู้ เทคนิคและแนวความคิดใหม่ๆ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ เนื้อหาสาระของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียด (บุญมา กัมปนาถพงษ์, 2532 : 49-51) ดังนี้

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื้อหาสาระเป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานสร้างเสริมความเจริญของงานให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้ง เนื้อหาสาระในการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัด มีแหล่งที่มาที่เชื่อถือได้คือ ควรจะได้มาจากผลการศึกษารวิจัย เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะเนื้อหาสาระในการจัดพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงได้นำแนวคิดและผลการวิจัยของบุคคลอื่น ๆ มากล่าวประกอบด้วย เช่น แนวคิดของ Massie (1979 : 8) สรุปสาระในการพัฒนาผู้บริหาร 2 แนวทาง คือ แนวทางของ Katz และแนวทางของ Summer ซึ่งแนวทางของ Katz ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด (Katz, 1966 : 210-215) ส่วนแนวทางของ Summer ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถ 4 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านศิลปะ ด้านวิจารณ์ญาณ และด้านปฏิภาณไหวพริบ Daresh (1987 : 46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการการพัฒนาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานมาครบ 1-2 ปี พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการพัฒนาความชำนาญทางการบริหาร Newton (1987 : 54) ทำการศึกษาค้นคว้าลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา พบว่า มีคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารหลายประการ เช่น ความสามารถทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน มนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอดและการวิเคราะห์การวิจัยเบื้องต้น และการวางแผนการแก้ปัญหาความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำสามารถจะจัดได้หลากหลายลักษณะตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง การจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถจัดแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือจัดทั้งสองแบบผสมกัน ซึ่งรายละเอียดในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารแต่ละลักษณะนั้น Megginson (1972 : 345-348) กล่าวว่า การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสมอาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้วัสดุอุปกรณ์ประกอบ การฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์ นอกจากวิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2526 : 124-129) ยังได้เสนอวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรไว้รวมๆ หลายวิธีซึ่งมีที่แตกต่างไปจากที่กล่าวมา ได้แก่ การฝึกอบรม การสาธิต การประชุมอภิปราย การระดมความคิดหรือการระดมพลังสมอง และการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่

Dessler (1991 : 254-275) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโดยระบุว่ามีรูปแบบที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน

วิธีการขณะปฏิบัติงานหรือเรียกว่า การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงานเป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารอยู่ในองค์การโดยเชื่อว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญคือการพัฒนาโดยผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบดังนี้

1.1 การหมุนเวียนงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไปควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับที่ไม่ใช่ในตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานคือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นซึ่งการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานด้านอื่นซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การสอนงาน เป็นการพัฒนาในลักษณะให้ไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารที่ตนจะไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงานมีความแตกต่างจากการปรึกษา คือ ผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่างๆ การติดตามผล และการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ปฏิบัติงานเป็นเท่านั้นแต่จะต้องแนะวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษางานนั้นเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวของบุคคล

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหรือการทดลองเรียนงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาขององค์การอย่างเต็มที่เต็มเวลา เป็นการมอบหมายให้ทำงานแทนหัวหน้าชั่วคราวโดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธีคือ หัวหน้าอาจเลือกคนใดคนหนึ่งให้มาเป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวันหรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อนหรือไปตรวจงานแล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทนหรือการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วยโดยมอบหมายให้ช่วยทำงานหลายอย่าง ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่างไรก็ได้ การทดลองปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้กันได้เร็วซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ เป็นการกระตุ้นจิตใจและช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่าการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสมเพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใดจะก้าวไปอยู่ในตำแหน่งใด และพิจารณาว่าการก้าวไปในจุดนั้นมีวิธีการ เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไรทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

2. วิธีการนอกการปฏิบัติงาน

วิธีการนอกการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกองค์การหรือนอกเหนือการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรม ซึ่งมีรูปแบบ ดังนี้

2.1 กรณีศึกษา เป็นวิธีการที่ใช้การนำเสนอปัญหาขององค์การต่อผู้เข้ารับการอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไข แล้วนำมาอภิปรายกับผู้เข้าอบรมคนอื่น ๆ

2.2 เกมการบริหาร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมและทำกิจกรรมที่กำหนดขึ้นด้วยตัวเขาเอง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

2.3 การสัมมนาภายนอก เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์การภายนอกจัดและตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์การภายนอกอาจจะเป็นสมาคมหรือองค์การเอกชนอื่นๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโดยอาจเป็นในลักษณะโครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้ประกาศนียบัตรก็ได้

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ ในสถานการณ์การบริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำการพัฒนานั้นจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แสดงบทบาทและมีการโต้ตอบจากผู้แสดงบทบาทคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์นั้นและให้ปฏิบัติต่อต่อเหตุการณ์ของอีกคนหนึ่ง ในลักษณะที่เมื่อเหตุการณ์เช่นนั้นขึ้นแล้วจะอย่างไร

2.6 วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง เป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกผู้บริหารมากพอๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการโดยมีวิธีการคือ ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่งซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้าและมักจะให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานผู้บริหารทุกคนทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจและเรื่องราวที่ส่งเข้ามาตลอดจนบันทึกข้อความทางโทรศัพท์ที่เลขาฯ จัดให้ ภายในเอกสารนั้นก็จะมีการแทรกเรื่องสำคัญจะใส่รวมไว้ในเอกสารปนอยู่กับเรื่องปกติอื่นๆ ที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอลาหยุด หนังสือเชิญให้เป็นวิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้ารับการอบรมให้ทำการวิเคราะห์และพิจารณาโดยใช้ดุลพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจและจัดทำลำดับก่อนหลังที่ต่างกันนั้นเองจะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

2.7 แบบแผนพฤติกรรม เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลอง แล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

2.8 ศูนย์การพัฒนาภายในองค์การ เป็นวิธีการที่ยืดสภาพขององค์การเป็นหลักให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะทางการบริหาร

Wentling (1992 : 78-79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร
2. การอภิปรายภายในกลุ่ม
3. การสาธิต
4. การอ่าน
5. การฝึกหัด
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง
7. การแสดงบทบาทสมมติ
8. การทัศนศึกษา

Truelove (1992 : 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (solo learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย
 - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ
 - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม
 - 1.4.2 การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์
 - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง
2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (one-to-one learning) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ
 - 2.2 การสอนงาน
 - 2.3 การให้คำปรึกษา
 - 2.4 การฝึกงาน
 - 2.5 การสาธิต
 - 2.6 สถานการณ์จำลอง
 - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ
 - 2.8 การติวเข้ม
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning) ได้แก่
 - 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ
 - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย
 - 3.3 การบรรยาย
 - 3.4 การเรียนจากบทเรียน
 - 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
 - 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม

- 3.7 การฝึกปฏิบัติ
- 3.8 การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน
- 3.9 การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม
- 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร
- 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์
- 3.12 สถานการณ์จำลอง
- 3.13 เกมทางธุรกิจ
- 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า
- 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
- 3.16 การระดมสมอง
- 3.17 การศึกษานอกสถานที่
- 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

Wills (1993 : 9) เห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

Bolam (1994 : 68) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาผู้บริหารมักจะกระทำ 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. การศึกษาเพื่อการจัดการ (Management Education) เป็นหลักสูตรระยะยาวที่เน้น ทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร ลักษณะของหลักสูตรมุ่งที่จะวิเคราะห์และเข้าใจการบริหาร เป็นหลักสูตรสำหรับปริญญาโทหรือประกาศนียบัตรชั้นสูง
2. การฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งการ ปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการกระทำ (Action Oriented Training) หลักสูตรลักษณะที่สองนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการ

DuBrin (1995 : 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธีคือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองหรือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงาน ผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การทำความรู้จักตนเองทำได้โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (single-loop learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (double-loop learning) กล่าวคือ

การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารคิดเพื่อหาผลป้องกันตนเอง การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจรเปรียบเหมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้องลดลงถึงจุดที่กำหนดเช่น 20 องศาเซลเซียส

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมายหรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติตั้งที่ยกมากแล้วข้างต้น การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้เรียนแบบนี้ได้ดีนั้นต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรมันคล้ายกับว่าก่อนที่อุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงานจะต้องตั้งคำถามก่อนเช่น ทำไมจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส ทำไมจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้มากกว่า เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความรู้จักตนเองไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใดเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ก็เป็นที่หวังว่าสักวัน

หนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสให้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับสถานะของภาวะผู้นำบางครั้งอาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ หลายคนมีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์กรทั้งที่มีการระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับภาวะผู้นำคือ วิธีนำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพเพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเรื่องงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาเหล่านั้นมาใช้กับผู้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแหล่งหรือบุคคลที่ให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำเพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งมักจะมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์กรทางธุรกิจผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์กรอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า ฝึกอบรม ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน การแนะนำ การให้กำลังใจ และการฝึก ฝึกอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษาฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้นผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซงโดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539 : 226-233) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ลักษณะ คือ วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จำแนกเป็น

1.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งทำโดยการค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำจากแหล่งวิทยาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง เอกสาร วารสาร และนิตยสารต่างๆ ตลอดจนทั้งเครือข่ายสารสนเทศและแหล่งวิทยบริการ โดยทั่วไป ประมวลคุณลักษณะที่ต้องการ ประเมินตนเอง และเลือกพัฒนาตนเองในองค์ประกอบที่ยังบกพร่อง

1.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาผู้นำต้นแบบซึ่งทำโดยการเลือกผู้นำต้นแบบอาจพิจารณาเลือกจากผู้นำที่ได้รับรางวัลหรือที่มีความสำเร็จในงานอาชีพสูง ซึ่งควรเป็นบุคคลในท้องถิ่นหรือใกล้ชิดพอที่จะติดตามศึกษาพฤติกรรมของเขาได้ ศึกษาพฤติกรรมการทำงานและการดำรงชีวิตโดยการติดตามสังเกต การสอบถาม การค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำต้นแบบนั้น จัดประเภทของคุณลักษณะ ประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้นำต้นแบบ และพยายามฝึกฝนตนเองโดยเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำต้นแบบในส่วนที่ตนยังขาด

1.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินตนเองจนทราบแล้วว่ามีความบกพร่องหรือมีจุดอ่อนในข้อใดแล้วพิจารณาสาเหตุของจุดอ่อนนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะพยายามฝึกฝนตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการอาสาเข้าไปทำงานหรือทำหน้าที่ในส่วนที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ตนกำลังฝึกฝนตนเองอยู่หรือโดยการพิจารณาจากคุณลักษณะเด่นของตนเองว่าได้ผ่านการพัฒนาคุณลักษณะเด่นนั้นๆ มาอย่างไร แล้วเลือกพัฒนาคุณลักษณะที่ขาดโดยวิธีเดิมของตน

1.4 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยวิธีตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลายพยายามอาสาเข้าไปแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อผลของงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบใคร แต่ต้องระวังไม่ให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าคุณเข้าไปก้าวก่ายงานในหน้าที่ของเขาวิธีนี้ถ้าสามารถพัฒนาให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มพูนและมั่นคงตลอดไปได้

2. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น เป็นการพัฒนาโดยองค์การที่มีความชำนาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ จำแนกเป็น

2.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยองค์การพัฒนาศูนย์ทรัพยากรมนุษย์ องค์การพัฒนาศูนย์ทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากเป็นสถาบัน ศูนย์หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งบางองค์การอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะเช่น ศูนย์ฝึกอบรมภาวะผู้นำ สถาบันพัฒนาผู้นำ เป็นต้น องค์การเหล่านี้จะพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมแบบ โครงการ การฝึกอบรมแบบแก้ปัญหา การฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์ เป็นต้น

2.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานในองค์กร องค์กรต่าง ๆ ของรัฐและเอกชน ส่วนมากจะมีหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตน ส่วนมากจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อเตรียมการให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น มักจะเป็นการฝึกอบรมวิธีทำงานตามขั้นตอนของการทำงานในแต่ละหน้าที่ แต่ภายในขั้นตอนการทำงานนั้นๆ มักจะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยของภาวะผู้นำแฝงอยู่ด้วย การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหรือเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรในองค์กรต่างๆ จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำไปในตัวด้วยเสมอโดยเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การประชาสัมพันธ์ และการจัดการต่างๆ เหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง

2.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบจุลภาค การฝึกอบรมแบบจุลภาค เป็นวิธีการที่องค์กรพัฒนาภาวะผู้นำใช้เป็นวิธีฝึกอบรมวิธีหนึ่ง มีขั้นตอนในการฝึกอบรม 9 ขั้นตอน คือ

2.3.1 ขั้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.3.2 ขั้นกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการฝึก เป็นขั้นที่จะต้องมีการประเมินตนเองหรือประเมินภาวะผู้นำโดยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ทราบว่าผู้ที่ฝึกนั้นขาดคุณลักษณะข้อใด และมีความจำเป็นก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

2.3.3 ขั้นเตรียมสถานการณ์การฝึก เป็นขั้นเลือกและเตรียมสถานการณ์การฝึกให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่จะฝึกซึ่งกำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การฝึกมี 3 ลักษณะ คือ กรณีศึกษาเป็นบันทึกเรื่องราวของกรณีตัวอย่างโดยละเอียดตั้งแต่ต้นจนจบ แผนกิจกรรมจำลอง สถานการณ์สำหรับการปฏิบัติแบบบทบาทสมมติ และสถานการณ์ภาพเคลื่อนไหวอาจเป็นเทปบันทึกภาพ ภาพยนตร์ แผ่นซีดีภาพหรือภาพเคลื่อนไหวระบบดิจิทัลอื่นๆ

2.3.4 ขั้นนำเสนอสถานการณ์การฝึก นำเสนอให้ผู้รับการฝึกร่วมกันศึกษาสังเกต และบันทึกข้อมูลต่างๆ ไว้

2.3.5 ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของเหตุการณ์ ตลอดทั้งแนวทางในการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถตามที่นำเสนอในสถานการณ์

2.3.6 ขั้นฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นที่ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติตามแผนกิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่จัดเตรียมไว้แล้ว

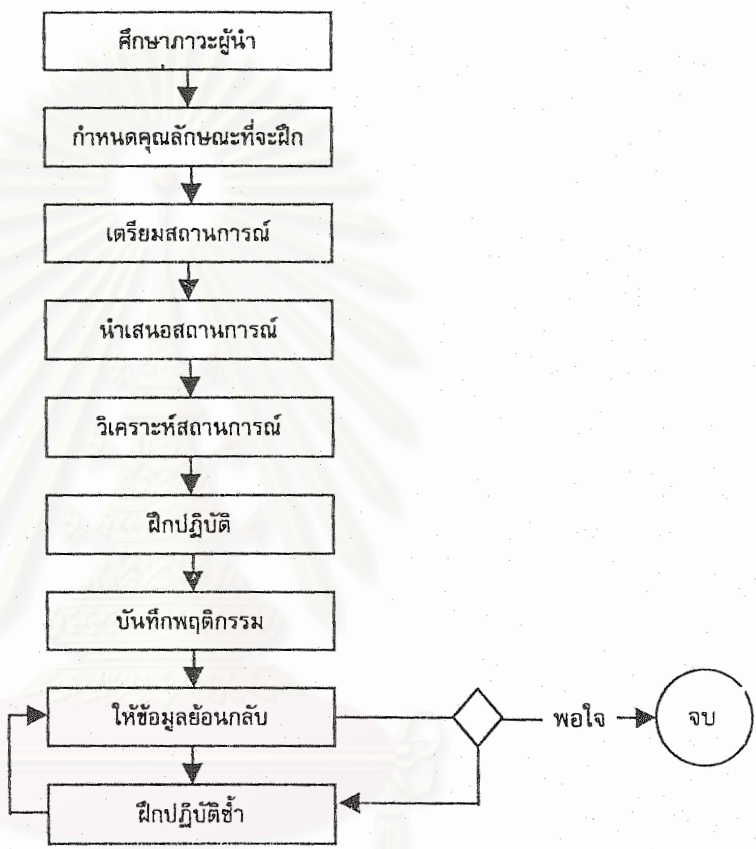
2.3.7 ขั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ ขั้นนี้จะต้องดำเนินการพร้อมกันกับขั้นฝึกปฏิบัติ อาจบันทึกโดยเพื่อนผู้รับการฝึกหรือบันทึกด้วยเครื่องมือ เช่น เครื่องเทป บันทึกภาพ

2.3.8 ขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ทั้งตัวผู้ฝึก ผู้ร่วมฝึก และวิทยากรเพื่อให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.3.9 ขั้นปฏิบัติซ้ำ หลังจากได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจากขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติแล้ว ผู้ฝึกก็เตรียมการและฝึกซ้ำอีกครั้ง และวนไปในขั้น

บันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ กระทั่งได้ผลในขั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติจนเป็นที่พอใจก็จะเป็นการจบการฝึกคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมาฝึกในแต่ละครั้ง

แผนภูมิ 3 ระบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบจุลภาค



ที่มา : เปรื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง. การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร. ใน ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร (Professional experience in educational technology and communications) หน่วยที่ 1-6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539. หน้า 231.

กุลธน ธนาพงศธร (2540 : 203-204) กล่าวว่า การที่จะพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่อย่างน้อย 5 ประการ คือ นโยบายขององค์การโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหาร ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ประวัติการศึกษาและข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันรวมทั้งโอกาสความก้าวหน้าในอนาคตด้วย ความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันกันมาก (สุวรรณ หมิ่นตาบุตร, 2540 : 28-35) ได้แก่

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation)

เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหารโดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ในกรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่อย่างไรก็ดี บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 6) ได้กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่จะสามารถพัฒนาบุคคลได้ดีต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีพอเพียงกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดีแล้วเท่านั้นจึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเกิดจากอคติหรือการกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจจะไม่บังเกิดผลดีในการพัฒนา

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation)

เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องทั่วๆ ไปขององค์การ การให้ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่เข้าใจในระเบียบวินัย ระบบปฏิบัติการของการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหนึ่ง องค์การต่างๆ มักจะดำเนินการเมื่อมีการบรรจุบุคลากรใหม่

3. การทัศนศึกษา (Field Trip)

เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินกันอย่างแพร่หลายโดยเป็นการไปศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ วิธีการทัศนศึกษาที่จะได้ผลนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการกำหนดภารกิจที่จะต้องดำเนินการของแต่ละคนทั้งก่อนทัศนศึกษา ระหว่างทัศนศึกษาและหลังจากทัศนศึกษา โดยมีการประชุมชี้แจงแนวทางดำเนินการจนเป็นที่เข้าใจก่อนทัศนศึกษา และหลังจากกลับจากทัศนศึกษาแล้วก็มีการสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนาเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction)

เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเองโดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้วเพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของการสอน เมื่อจบแต่ละตอนจะมีการประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนได้แก้ไขสิ่งที่ยังไม่เข้าใจให้ถูกต้องก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นตอนต่อไป บทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดีคือ

4.1 สามารถใช้กับคนจำนวนมากๆ ได้ทีเดียวพร้อมๆ กัน

4.2 สะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องจัดสถานที่

4.3 บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการพัฒนาหลายๆ รุ่นทำให้ไม่

สิ้นเปลืองงบประมาณ

4.4 ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้มากน้อยตามความเข้าใจ ในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนของคนอื่น

แต่อย่างไรก็ดี การใช้บทเรียนสำเร็จรูปมีข้อจำกัดคือ บางเนื้อหาบางสาขาไม่อาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปได้เพราะไม่เหมาะที่จะทำเป็นรูปเล่ม สำหรับผู้ที่เขียนโปรแกรมการเรียนแบบสำเร็จรูปจะต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่จะสอนอย่างลึกซึ้ง รู้ว่าจะเขียนโปรแกรมให้บุคคลระดับใดประเภทใดเรียน มีความรู้ความสามารถในการจัดโปรแกรมตามเนื้อหาวิชาได้อย่างถูกต้อง

ตามลำดับความเหมาะสม สำหรับผู้เรียนควรได้รับการแนะนำชี้แจงให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ของการเรียน และขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติโดยตลอด ปัจจุบันการใช้บทเรียนสำเร็จรูปโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีความก้าวหน้า สะดวก และแพร่หลายอย่างยิ่ง

5. การประชุมสัมมนา (Seminar)

เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสัมมนา และจะต้องอาศัยผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อให้อาจารย์สามารถร่วมอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องนั้นๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กันและกัน ร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ในงานนั้น สามารถถ่ายทอดความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในสาขาวิชาหรือเรื่องที่จะประชุมเชิงปฏิบัติการ สามารถให้ความรู้ ชี้แนะในการทำงานแก่ผู้เข้าร่วมประชุมขณะจัดประชุมได้เป็นอย่างดี ผู้จัดประชุมปฏิบัติการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเวลาและหลักสูตรการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการควรเป็นผู้ทำงานในสาขาหรือด้านเดียวกัน มีปัญหาในการทำงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เป็นผู้สันทัดความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

7. การฝึกอบรม (Training)

เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผูปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่ การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดทั้งนี้เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลันทั้งในด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ วิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กรก็เปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคม การฝึกอบรมเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญที่จะเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกี่ยวกับงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Nadler, 1990 : 40) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างดี บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 9) ชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมมีความหมายใกล้เคียงกับการศึกษาและการพัฒนา ทั้งนี้เพราะต่างก็เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน ส่วนการให้การศึกษาคือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องต่างๆ อย่างกว้างๆ และมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการศึกษานำไป

เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพและการมีชีวิตอยู่ในสังคม สำหรับการพัฒนาบุคคลนั้นมีความหมายครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม การให้การศึกษาและวิธีการอื่นใดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ และหากการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องเฉพาะทางมากขึ้นเท่าใดก็มีแนวโน้มเป็นการฝึกอบรมมากขึ้นเท่านั้น

ในเรื่องเดียวกันนี้ โกวีย์ กังสนันท์ (2534 : 36) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมว่าเพื่อปรับปรุงและเพิ่มสมรรถภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรมเกี่ยวกับหลักการ วิธีการและการทำงานร่วมกัน ส่วนการศึกษาของนอຍ ศิริโชติ (2524 : 7) พบว่า การฝึกอบรมเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้เกิดความเจริญงอกงามทั้งร่างกาย จิตใจและสติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญของพัฒนาประเทศ แม้ว่าองค์กรจะให้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่ปัจจุบันวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของคนมากขึ้นทุกวัน ดังนั้น การฝึกอบรมให้บุคลากรให้เหมาะกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โกวีย์ พวงงาม (2534 : 32) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าหมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่เหมาะสม และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังได้ให้ความเห็นว่าการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังโดยนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบเช่น ข้อมูลการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ข้อมูลพื้นฐานการศึกษาความรู้ประสบการณ์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ผู้เข้ารับการอบรมจะนำความรู้ไปใช้ ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติ และการคำนึงถึงทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ

8. การสอนงาน (Coaching)

นับเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ผลและประหยัดที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น สายสวางค์ แก้วเกษตรกรณ์ (2538 : 97) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่า การสอนแนะหรือการชี้แนะเป็นวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ สอนหรือแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้ว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติอย่างไรจึงจะทำงานนั้นได้ตามที่ต้องการและมีประสิทธิภาพหรือเป็นการกระทำของหัวหน้าที่มุ่งหวังจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกน้องจากการทำงานไม่เป็นหรือไม่ชำนาญมาเป็นผู้ที่ทำงานเป็นการสอนงานมีจุดเด่นดังนี้ คือ

8.1 เทคนิคการสอนงาน ผู้สอนสามารถเลือกเน้นไปทางใดทางหนึ่งได้ตามความต้องการ

8.2 ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและของผู้สอน ในขณะที่เดียวกันผู้สอนแนะก็ได้รู้สภาพและปัญหาของผู้เข้าทำงานใหม่ด้วย

8.3 เสริมสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้สอนและผู้เรียนอันจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อไป

8.4 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้เรียนเนื่องจากผู้เรียนสามารถทำงานได้ง่าย รวดเร็วและถูกต้อง

9. การฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงาน (Project Case Work Training Approach : PCW)

วิธีการฝึกอบรมแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงานนั้น ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2533 : 36-52) ได้กล่าวว่า เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จำลองแบบการทำงานตามธรรมชาติโดยให้สมาชิกที่ได้รับการอบรมได้เข้าสู่สถานการณ์จำลองที่เหมือนชีวิตจริง ให้สามารถฝึกฝนการแก้ปัญหาและดำเนินงานโดยใช้โครงการโดยการผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา การระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด การวางแผนแก้ปัญหาในรูปของโครงการ การดำเนินการแก้ปัญหา การประเมินและติดตามผล

การฝึกฝนแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงานเป็นการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิดวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลงานในรูปแบบของโครงการที่ดี โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ลงมือวิเคราะห์และเขียนโครงการเอง ส่วนวิทยากรจะเป็นผู้ชี้แนะและเน้นการคิดอย่างเป็นระบบที่รอบคอบมีเหตุผลที่แม่นยำและถี่ถ้วนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและถูกต้อง นอกจากนี้วิทยากรยังสามารถเพิ่มเติมเทคนิคการฝึกอบรมอื่นๆ เช่น เกมทางการบริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการใช้เกมและวิธีการต่างๆ จะต้องให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้มีใช้มุ่งให้เกิดความสนุกเพลิดเพลินอย่างเดียวโดยจะต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญเท่ากันสองส่วนคือ การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เตรียมไว้และการผลิตผลงานตามที่กำหนดไว้

ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงาน มี 3 ประการ คือ

9.1 วิธีการฝึกอบรมที่เลียนแบบการทำงานตามธรรมชาติ ในสถานการณ์ที่เหมือนหรือใกล้เคียงชีวิตจริง

9.2 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมผสมผสานกันอย่างมีระบบ 4 วิธีการ คือ วิธีการแบบโครงการ วิธีการจำลองสถานการณ์ วิธีการศึกษารายกรณี และวิธีการกลุ่มสัมพันธ์

9.3 วิธีการฝึกอบรมแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงานที่ดี ต้องเห็นผลเกิดขึ้น คือ ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้คิดและสร้างสรรค์ เป็นผู้วิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะแก่กันและกัน และสรุปผลการเรียนรู้ของตนเอง

อรุณ รักธรรม (2541 : 196-234) ใช้คำว่า วิธี (method) และเทคนิค (technique) ในความหมายเดียวกันคือ หมายถึง เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1. พัฒนาเป็นรายบุคคล

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนากลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องโดยมีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง

ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น พยายามอยู่ใกล้ชิด กำหนดเป้าหมาย และอธิบายมาตรฐาน และทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลไว้ให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาคีรัฐบาลอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคลมีวิธีการ ดังนี้

2.1 การบรรยาย เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลา และเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา คล้ายการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติ เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบโดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเองเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อนแล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มที่ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้อง

สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนเหตุการณ์ เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ เหตุการณ์ การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วก็ทำการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเองโดยระบุว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด การประเมินจะเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหาหนึ่งๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

Fulmer and Goldsmith (2000 : 284) กล่าวว่า บริษัท Linkage ซึ่งมี Warren Bennis เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อ (impact) ต่อการเรียนรู้มี 13 ประการ เรียงตามลำดับการส่งผลกระทบไปหาน้อย ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน
3. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง
4. การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด
5. การสอนงาน
6. การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่นๆ
7. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท
8. การฝึกงานอย่างเป็นทางการ
9. การฝึกงานอย่างไม่เป็นทางการ
10. การศึกษากรณีตัวอย่างจากภายในบริษัท
11. การศึกษาต่อปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ
12. การร่นระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น
13. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร มีวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามนโยบายและความต้องการขององค์การแต่ละแห่ง ในทางปฏิบัตินั้นการจะใช้วิธีการและรูปแบบใดต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ หลายประการ ซึ่งนอกจากหลักการหรือทฤษฎีและประสบการณ์หรือการปฏิบัติ

แล้ว ยังมีการตัดสินใจของผู้ดำเนินการและความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นปัจจัยกำหนดด้วย วิธีการและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบจะมีการปฏิบัติกิจกรรมที่แตกต่างกัน จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งนั้นๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้นบทบาทผู้นำที่แตกต่างกันย่อมต้องการคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับบทบาทนั้นๆ และพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมาจะสะท้อนให้เห็นสภาพที่แท้จริงอันเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในลักษณะใด โดยทั้งบทบาท คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กันในลักษณะของการผสมผสานกลมกลืนกัน การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารจึงมีเทคนิควิธีการซึ่งเป็นลักษณะของการบูรณาการความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติเข้าด้วยกัน มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำในภาพรวมทั้ง 3 ด้านคือ ทั้งบทบาท คุณลักษณะ และพฤติกรรม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นต่อความหมายการพัฒนาในเชิงกว้างคือ มองการพัฒนาในความหมายที่แตกต่างจากการฝึกอบรม สรุปในเบื้องต้นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในทุกๆ ด้าน โดยสรุปมี 24 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน (ประหยัด จีระวรพงศ์, ม.ป.ป. : 94)
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เจตคติ และทักษะโดยการบรรยายของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้อาจเป็นการพูดสั้นๆ หรือเป็นการบรรยายประกอบสื่อโสตทัศน (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2537 : 18 ; ชูชัย สมितिไกร, 2542 : 176)
3. การอภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีวิธีการดำเนินการอภิปราย (ชูชัย สมितिไกร, 2542 : 179)
4. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของผู้อื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2539 : 447-448)
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง (หงลักษณ์ สิ้นสืบผล, 2532 : 62 ; ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2537 : 18)
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดมากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้ (อรุณ รักธรรม, 2541 : 196-234)
7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสมซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ สื่อบุคคลในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน (นิคม ทาแดง, 2537 : 109-110)

8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ผู้เรียนต้องเผชิญกับบุคคลสถานที่และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2537 : 259)

9. การฝึกงาน เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร (ประหยัด จิระวรพงศ์, ม.ป.ป. : 93)

10. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างการปฏิบัติงานอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง (สมคิด บางโม, 2538 : 84)

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2537 : 292)

12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์กร ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น (ประหยัด จิระวรพงศ์, ม.ป.ป. : 96)

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่งมุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร (ประหยัด จิระวรพงศ์, ม.ป.ป. : 99)

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม (อรุณ รักรธรรม, 2541 : 196-234)

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (อรุณ รักรธรรม, 2541 : 196-234)

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์หรือการขับร้อง เป็นต้น (สมคิด บางโม, 2538 : 84)

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง (อรุณ รักรธรรม, 2541 : 196-234)

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (web-based learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (อรุณ รักรธรรม, 2541 : 196-234)

21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่นทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่า สิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร (อรุณ รักรธรรม, 2541 : 196-234)

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่นช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิภิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (อรุณ รักรธรรม, 2541 : 196-234)

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมสั้นๆ ให้เกิดความสนุกสนานเพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (สมคิด บางโม, 2538 : 90-91)

24. กิจกรรมการพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็นเช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

แนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

โมเดล (model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ในภาษาไทยเข้ามามีบทบาทในการวิจัยในและการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ ตึกตา วงจร แบบแบบจำลอง แบบแผน ตัวแบบ เป็นต้น (อุทุมพร (ทองอุไร) จามรมาน, 2541 : 22)

ในการให้ความหมายของรูปแบบ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น

Kaplan (1964 : 264) กล่าวว่า รูปแบบอาจเป็นแบบแนวความคิดหรือแบบคณิตศาสตร์ก็ได้ บางครั้งรูปแบบมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี โดยเฉพาะถ้าเป็นแบบข้อเสนอ ทั้งรูปแบบและทฤษฎีต่างก็เป็นการเลียนแบบหรือการย่อจากความเป็นจริงโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริงเพื่อให้เข้าใจสาระสำคัญของความเป็นจริงง่ายขึ้น

Willer (1968 : 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจำจืดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา 4 ความหมายคือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Forcese and Richer (1973 : 38) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบจึงมีชื่อเรียกต่างๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (typology) กรอบแนวคิด (conceptual framework) การแยกเป็นชนิด (taxonomy) เป็นต้น รูปแบบมีคุณประโยชน์ในแง่ที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นส่วนประกอบของทฤษฎี การแปลความหมาย การค้นพบจากประสบการณ์แห่งความเป็นจริง การพยากรณ์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เช่น ช่วยเสนอแนะแหล่งสมมติฐานในการวิจัย ช่วยในการสร้างทฤษฎี และช่วยในการนำทฤษฎีมาใช้ รูปแบบกับทฤษฎีมีความใกล้เคียงกันมาก โดยเฉพาะถ้ารูปแบบนั้นอยู่ในรูปข้อเสนอก็จะมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี สำหรับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับรูปแบบอาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีคือ รูปแบบที่ผ่านการทดสอบแล้วนั่นเอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

สวัสดี้ สุคนธรังสี (2520 : 206) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

Smith and others (1980) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น รูปแบบไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Longman Dictionary of Contemporary English (1981: 668) ให้ความหมายของรูปแบบ โดยสรุป 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง เช่น รูปแบบของเรือดำน้ำ
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที่น่าสนใจใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 486DX

Bardo and Hartman (1982 : 70) กล่าวว่า รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุมเพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมียละเอียดด้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมียละเอียดด้อยอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ

อำนาจวิทย์ ชูวงศ์ (2525 : 56) กล่าวว่าในแง่ของการวิจัยนั้น รูปแบบมีคุณค่าในการวิจัยเพราะช่วยในการสร้างทฤษฎีและการนำทฤษฎีไปใช้ รูปแบบทำให้เกิดความชัดเจนในการอธิบายช่วยให้ทราบแหล่งสมมติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์ นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นเครื่องกรองข้อเท็จจริงแสดงการเป็นตัวแทนความจริงที่ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังผลลัพธ์บางอย่างหรืออาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีคือ รูปแบบทดสอบแล้วนั่นเอง

ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์ (แปล), 1986 : 12) กล่าวว่า รูปแบบ คือ การแสดงสภาพความเป็นจริงที่กำลังศึกษาค้นคว้าออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เป็นการอธิบายการพยากรณ์หรือการควบคุมเกี่ยวกับโครงสร้างและการเคลื่อนไหวของสภาพความเป็นจริงที่ค้นคว้าอยู่

Stoner and Wankel (1986 : 12) ให้ทัศนะว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988 : 559) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Daft (1992 : 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

สมาน อิศวภูมิ (2537 : 11) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่งเช่น รูปแบบสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น

พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 50) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

วิชณี เชาว์ดำรง (2542 : 74) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผน หุ่นจำลอง หรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้น

Good ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ สรุปได้ว่า รูปแบบมีสองลักษณะคือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Tosi and Carroll (1982 : 163) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองง่ายๆ ไปจนถึงแบบจำลองที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบิน และรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น แบบจำลองเชิงระบบและตามสถานการณ์ของ Brown and Moberg (1980 : 16-17) และรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและจะนำเสนอในการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบเชิงข้อความใช้หลักเทียบเคียงแนวคิด ปรากฏการณ์ และใช้ภาษาอธิบายเรื่องที่ศึกษาประกอบรวมไปกับการใช้แผนภูมิ เป็นรูปแบบที่อยู่ในกลุ่มของความหมายรูปแบบประเภทหลัง คือรูปแบบเชิงคุณลักษณะซึ่งเป็นความหมายโดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงคำนี้ในวงวิชาการ

โดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงเป็นการทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกันโดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบ การแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ ตั้งแต่รูปแบบเชิงกายภาพซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านภาษาหรือสัญลักษณ์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ารูปแบบ หมายถึง รูปแบบอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป ดังนี้

Smith and others (1980 : 461) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (qualitative model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาเคมีในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968 : 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบที่เป็นข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจได้ยากแต่ก็ยิ่งดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลยเพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (quantitative model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988 : 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka และพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้าน

พฤติกรรมศาสตร์มากขึ้นโดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

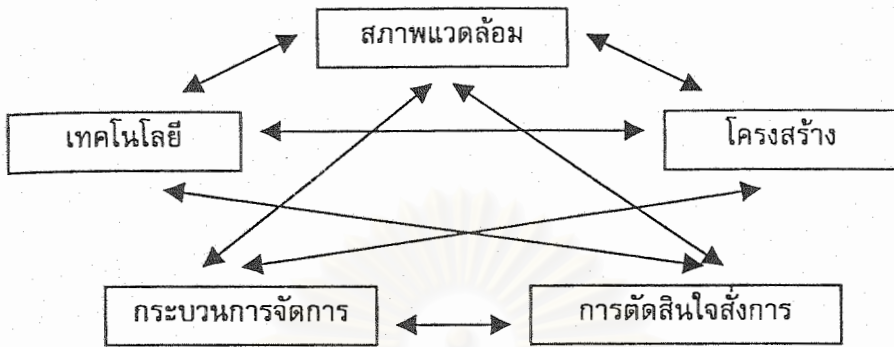
องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา Brown and Moberg (1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังนี้

แผนภูมิ 4 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown and Moberg



ที่มา : Brown, W. B., and Moberg, D. J. **Organization theory and management : A macro approach.** New York : John Wiley and Sons, 1980. p. 17.

โดยสรุปแล้ว ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์ สิ่งต่างๆ แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่ายๆ (oversimplification) เช่น ในการสร้างรูปแบบโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากแบบจำลองนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอ ข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy, 1968 : 200)

ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพิทักษ์วงศ์ (แปล), 1986 : 15) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรรออธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

การทดสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถจะกระทำได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Scriven and Stufflebeam, 1983 : 399-402) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง Eisner (1976 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุปจึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาศัยและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ในการทดสอบรูปแบบจึงสามารถใช้ได้ทั้ง 2 วิธี คือ การประเมินตามแนวคิดซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation นำเสนอและการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างความคิดโดยใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวความคิด ประสบการณ์และข้อมูลในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนา สามารถสรุปและนำเสนอได้ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

อารีรัตน์ ทิรัญโต (2532 : 232) ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยใช้แบบทดสอบ MDST ของ Reddin แบบทดสอบความพอใจในงานโดยส่วนรวมของ Miskel และแบบทดสอบแรงจูงใจในการทำงานของ Wood โดยศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา 151 คน และอาจารย์อีก 755 คน ผลการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะและมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิภาพสูง ผู้นำแบบคุณภทส่งผลต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ผู้นำแบบผู้สอนแนะและผู้นำแบบผู้บัญชาส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้นำแบบผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วย

Martin (1993 : 1256) ได้ศึกษาทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี โดยการสัมภาษณ์อาจารย์และผู้บริหารในเรื่องการเป็นผู้นำของคณบดี ผลการวิจัยพบว่าคณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้จัดการ ผู้วางแผน

ผู้ประสานงาน และผู้สนับสนุน ผลการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการเข้าใจบทบาทการเป็นผู้นำของ คณบดีว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและการเป็นผู้นำนั้นสามารถนำสถาบันไปสู่เป้าหมายได้

Lewis (1993 : 2626) ได้ศึกษาการเป็นผู้นำทางวิชาการ และการเป็นผู้นำทางด้าน การสอนของวิทยาลัยชุมชนในเขตการศึกษาต่างๆ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ บทบาทผู้นำ และอิทธิพล ของหัวหน้าวิชาด้านการสอนของวิทยาลัยชุมชนนั้นๆ ว่ามีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนหรือไม่ โดยทำการศึกษาในวิทยาลัยชุมชนในภาคใต้ของแคลิฟอร์เนีย จำนวน 6 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังว่าผู้บริหารระดับ 10 ควรเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนผู้ช่วยคณบดีควรมีความตระหนักในงานที่รับผิดชอบในลักษณะของการให้การสนับสนุนมากกว่า งานตามตำแหน่งที่อำนาจตามขอบข่ายของงานจำกัด นอกจากนี้ยังพบว่าสถานที่ตั้งของวิทยาเขต และ วัฒนธรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อแนวการปฏิบัติของผู้นำอีกด้วย

Giesla (1993 : 37) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์และ คณบดีคณะการจัดการ โดยศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางการบริหารการศึกษาของคณบดี คณะพยาบาลศาสตร์กับคณะการจัดการ ผลการศึกษาพบว่า คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง และคณบดีคณะการจัดการเป็นเพศชายทั้งหมด แบบหรือวิธีการบริหารการศึกษาและ ภาวะผู้นำของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์กับคณะการจัดการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คณบดีส่วนใหญ่บริหารงานโดยการสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดและใช้การบริหารแบบ สื่อสารน้อยที่สุด

Maronga (1994 : 2911) ได้ศึกษาทัศนะของคณบดีที่มีต่อบทบาทในการเป็นผู้นำใน มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศสาธารณรัฐเคนยา โดยเก็บข้อมูลจากคณบดี 10 คน อาจารย์ที่ดูแล กิจกรรมนักศึกษา 55 คน ผู้นำนักศึกษา 130 คน และกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ 195 คน ผลการวิจัยพบว่า คณบดี อาจารย์ที่ดูแลกิจกรรมนักศึกษา ผู้นำนักศึกษา มีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติในด้านการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. คณบดี และอาจารย์ที่ดูแลกิจกรรมนักศึกษามีทัศนะแตกต่างกันต่อพฤติกรรมผู้นำในด้าน การตัดสินใจ
2. คณบดีและผู้นำนักศึกษามีทัศนะต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำแตกต่างกัน ในเรื่องการมุ่ง สัมพันธ์
3. อาจารย์ที่ดูแลกิจกรรมนักศึกษาและผู้นำนักศึกษามีทัศนะไม่แตกต่างกันในด้านพฤติกรรม การเป็นผู้นำของคณบดีทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

Ali (1995 : 3422) ได้ศึกษาแบบของการบริหารการศึกษาในฐานะผู้นำของอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีในวิทยาลัยชุมชน มลรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุดและมุ่งงานน้อยที่สุด แบบของการบริหารกับสถานภาพของ ผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการสอนและ การทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการศึกษาของผู้บริหารและประสบการณ์ในการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ ในการเลือกวิธีการบริหารงานและการเลือกรูปแบบของการเป็นผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา

เทอดศักดิ์ มังตรีสรรค์ (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก กรมสามัญศึกษาในภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือเกี่ยวกับความรู้ด้านการจัดการ ภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์การ และหลักสูตรการเรียนการสอน พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือเกี่ยวกับความรู้ทั้ง 4 ด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความรู้ด้านภาวะผู้นำมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาองค์การ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการเกี่ยวกับความรู้ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ปฏิบัติงานในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปรีชา ศรีสรารณ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เนื้อหาสาระของเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารการฝึกอบรม วิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา พบว่า การสร้างหลักสูตรควรจัดลำดับความสำคัญของการเลือกภารกิจที่เป็นปัญหา 44 ภารกิจ กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ 13 กิจกรรม ซึ่งครอบคลุมหัวข้อวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน โดยใช้เวลาฝึกอบรม 7 วันทำการ การฝึกอบรมควรพิจารณาวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้อมูล ฝึกทักษะ และเปลี่ยนเจตคติ ด้วยวิธีการบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร การศึกษาจากกรณี และการระดมพลังสมอง มาใช้ประกอบกับสื่อประกอบการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดเวลาในการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมควรพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ประเมินโครงการฝึกอบรม ทำการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ของการอบรมเป็นพื้นฐาน ประเมินโดยการสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตและการทดสอบ ทั้งการประเมินโครงการฝึกอบรมและการประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนการติดตามผลการฝึกอบรมควรพิจารณาเกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเช่น ติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว 3 เดือนหรือมากกว่านั้น ติดตามผลด้านการปฏิบัติงาน เช่น ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจ โดยมีผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่และวิทยากรฝึกอบรมร่วมมือกันทำหน้าที่ติดตามผลโดยใช้การสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการประชุมสัมมนา ผู้ผ่านการฝึกอบรม

Burger (1993 : 475) จากมหาวิทยาลัยโอคลาโฮมา (The University of Oklahoma) ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและผู้จัดการโรงงานในระหว่างประจำการ โดยการเปรียบเทียบโปรแกรมการฝึกอบรมในโรงเรียนประจำเขตหนึ่งโรงเรียนกับโปรแกรมการฝึกอบรมผู้จัดการโรงงานหนึ่งโรงงาน ทั้งในแง่ความเหมือนและความแตกต่าง รวมทั้งอธิบายความเป็นไปได้ที่งานฝึกอบรมจะได้รับผลจากองค์การที่แตกต่างกันด้วย ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการใน 5 ประเด็น คือ ข้อผูกมัดของการฝึกอบรม จุดเน้นด้านความก้าวหน้าในการพัฒนากลุ่ม หลักการในการฝึกอบรม การไม่มีการประเมินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และข้อตกลงเกี่ยวกับระบบราชการของการศึกษาที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั้งสองโปรแกรม คือ ด้านโครงสร้างองค์การและการแก้ปัญหา วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม และทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรม และพบว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับประเภทขององค์การ โดยผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าโครงสร้างแบบระบบราชการของการศึกษาช่วยให้มีการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้เร็ว

Estes (1994 : 1432) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสตะวันออก (East Texas Sate University) ศึกษาข้อค้นพบเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครูใหญ่ ใน 8 เมืองของรัฐ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับครูใหญ่ที่ผ่านการอบรมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของศูนย์บริการการศึกษา ภาคที่ 10 จำนวน 25 คน ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อระบบความเชื่อของครูใหญ่ และยังพบว่าครูใหญ่มีการรับรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของการตัดสินใจร่วมกัน และการแบ่งปันทักษะภาวะผู้นำต่อกัน และถึงแม้ว่าครูใหญ่จะได้รับความสำเร็จจากการใช้เครื่องมือในการฝึกอบรมร่วมกันบางประการเท่านั้นก็ตาม แต่ครูใหญ่ทั้งหมดก็รู้สึกว่ามีศักยภาพด้านภาวะผู้นำของตนเปลี่ยนไปในทางที่มั่นคงหรือเข้มแข็งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมมือมีผลกระทบและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกับผลของการใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมซึ่งจะการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของสมาชิกในหมู่คณะด้วย

วิเชียร ชิวพิมาย (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่นำเสนอมีกระบวนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นดำเนินการ ขั้นฝึกปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ ในแต่ละขั้นตอนมีองค์ประกอบและกิจกรรมในการดำเนินการดังนี้ คือ ในขั้นการเตรียมการเป็นการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำประกอบด้วยความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การตัดสินใจการแก้ปัญหาและมนุษยสัมพันธ์ ในขั้นการประเมินก่อนดำเนินการประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและ

มนุษย์สัมพันธ์ ในขั้นดำเนินการประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถเรื่องการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ในขั้นฝึกปฏิบัติ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง ในขั้นประเมินผล หลังดำเนินการเป็นการประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และเจตพิสัย ในขั้นวิเคราะห์การดำเนินการเป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2538 : 19) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540-2550) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการฝึกอบรมควรมีความหลากหลาย คอมพิวเตอร์ช่วยสอนมีบทบาทมากในการฝึกอบรม มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการฝึกอบรมทางไกล มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ มีสื่อและอุปกรณ์ต่างๆ ที่สามารถศึกษาได้ขณะอยู่ที่ทำงานหรือที่บ้าน หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่เน้นทั้งความรู้ความสามารถ เจตคติ และทักษะ หลักสูตรการฝึกอบรมมีหลากหลายทั้งระยะสั้นและระยะยาวสามารถศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน และสถานศึกษา มีหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรพิเศษเสริมตามลักษณะงาน ควรเน้นและส่งเสริมให้นักวิชาการมีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับสื่อและนวัตกรรมในการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและรูปแบบการฝึกอบรมมีการใช้สื่อและนวัตกรรมหลายๆ อย่างประกอบกัน เช่น ชุดศึกษาด้วยตนเอง ภาพยนตร์ วิดีทัศน์ ที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถศึกษาหาความรู้ขณะอยู่ที่ทำงานของตนเองโดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง มีสื่อทางไกลที่สามารถฝึกอบรมในห้องประชุมหรือห้องปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนา สรุปได้ว่า ความต้องการความรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหารอยู่ในระดับมากในเรื่องภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์การ สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความหลากหลาย การดำเนินการอบรมต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และจริงจัง มีรูปแบบการฝึกอบรมหลายรูปแบบขึ้นกับลักษณะองค์การงบประมาณ และผลของการฝึกอบรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) การนำเสนอวัตถุประสงค์ในการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

ขั้นที่ 2. การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 4. การประเมิน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 5. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

แต่ละขั้นตอนการวิจัยการดำเนินการ มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ 1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. การศึกษาบทบาทผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ ในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไปของ Cartwright and Zander (1953) Etzioni (1961) Krech, Crutchfield and Ballachey (1962) Wall and Hawkins (1964) Minzberg (1983) Sanderson (อ้างถึงใน อารณีย์พันธ์ จันทร์สว่าง, 2525) Blake and Mouton (1986) Nanus (1996) Covey

(1996) Farren and Kaye (1996) คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2530) วินิจ เกตุขำ (2535) สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2539) โยชิโอะ คอนโตะ (2540) และบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Sergiovanni and Carver (1980) Campbell, Corbally and Nystrand (1983) Gorton (1983) Knezevich (1984) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยดำเนินการวิเคราะห์คำสำคัญบทบาท ผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไป และในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาดำเนินการสังเคราะห์บทบาทผู้นำ ผลการสังเคราะห์จะได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทผู้นำที่สำคัญๆ อะไรบ้าง

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ Lewin, Lippitt and White พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ Ohio State Leadership Studies, University of Michigan Research Studies, และ Harvard Studies Group of Leadership พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton, Getzels and Guba, และ Reddin, และพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler, House และ Hersey and Blanchard นักวิชาการเหล่านี้ได้เสนอแนวคิดสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏโดยทั่วไป คือ พฤติกรรมมุ่งงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นความ เข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในองค์การ และวิธีดำเนินงานต่างๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด พฤติกรรมมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการเสริมสร้างความเป็นมิตร การทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นและให้ความเคารพต่อกันและกัน และพฤติกรรมผสมผสานเป็นพฤติกรรมที่ผนวก พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนเข้าด้วยกัน พฤติกรรมผู้นำจึงต้องสอดคล้องกับบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท ในขั้นนี้จึงดำเนินการนำบทบาทผู้นำที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 1.1 เป็นกรอบในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ ผลการวิเคราะห์จะได้ว่าพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีอะไรบ้าง

3. การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไปของ Barnard (1926) Ghiselli (1971) Stadt and others (1973) Stogdill (1974) Huse and Bowditch (1977 อ้างถึงใน ดร.ณิ ศร์มงคล, 2536) Marriner (1980) ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมจาร (2527) กิติ ตยัคคานนท์ (2530) ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535) จุมพล หนิมพานิช (2539) เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540) และคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Griffiths (1956) Nottle (1966) Magnuson (1971) อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518) ประถม แสงสว่าง (2524) วิเชียร ชิวพิมาย (2539) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ คำสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไป และในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว และนำเสนอตัวอย่างคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมผู้นำที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 1.1 และ 1.2

ขั้นที่ 2. การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย

1. ประชากรในการศึกษา จำนวน 157 คน จำแนกเป็น

1.1 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกแห่ง จำนวน 32 คน

1.2 รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกแห่ง จำนวน 125 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ตอนที่ 2. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทผู้นำจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้อง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดลำดับ (Ranking) บทบาทผู้นำตามความสำคัญจากสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

ตอนที่ 3. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งได้จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดลำดับ (Ranking) พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องในแต่ละบทบาทตามลำดับความสอดคล้องจากพฤติกรรมที่สอดคล้องมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

ตอนที่ 4. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งได้จากการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตัวอย่างคุณลักษณะผู้นำเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

3. เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

3.1 แบบสอบถามตอนที่ 2 บทบาทผู้นำ และตอนที่ 3 พฤติกรรมผู้นำ กำหนดค่าคะแนนสูงสุดกับลำดับความสำคัญสูงสุด และค่าคะแนนต่ำสุดกับลำดับความสำคัญต่ำสุด

3.2 แบบสอบถามตอนที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ถ้าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5 คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1 คะแนน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลผลโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้นๆ
3.50-4.49	เห็นด้วยต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้นๆ
2.50-3.49	เห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้นๆ
1.50-2.49	ไม่เห็นด้วยต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้นๆ
1.00-1.49	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้นๆ

4. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรึกษาและขอคำแนะนำก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตลอดจนภาษาที่ใช้ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับหลักเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้พิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์การเลือก ดังนี้

- 4.1 เป็นนักวิชาการการศึกษาเน้นการบริหารการศึกษา การวิจัยและประเมินผล จำนวน 4 คน
- 4.2 เป็นนักวิชาการการศึกษาพยาบาลที่มีประสบการณ์ในด้านการศึกษาพยาบาลและการบริหารการพยาบาล มีความรู้ด้านการวิจัยเป็นอย่างดี และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มวิชาชีพ จำนวน 2 คน
- 4.3 เป็นผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพยาบาลและการกำหนดนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1 คน

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่งโดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของบัณฑิตวิทยาลัยและผู้วิจัยเพื่อให้ทางวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล โดยผู้วิจัยจะอำนวยความสะดวกในการจัดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยตรง ไม่ต้องผ่านวิทยาลัยพยาบาลด้วยการจำหน่ายซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยไปกับแบบสอบถามทุกชุด และในบางวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสามารถติดต่อได้โดยตรง ผู้วิจัยจะนัดหมายวันเวลาและรวบรวมแบบสอบถามจากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลด้วยตนเอง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the Social Science) สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดำเนินการวิเคราะห์ดังนี้

6.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

6.2 ข้อมูลบทบาทผู้นำ จะกำหนดค่าคะแนนสูงสุดกับลำดับความสำคัญสูงสุด และค่าคะแนนต่ำสุดกับลำดับความสำคัญต่ำสุด นำค่าคะแนนคูณกับลำดับความสำคัญเพื่อหาค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญในภาพรวมด้วยค่าเฉลี่ย

6.3 ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จะกำหนดค่าคะแนนสูงสุดกับลำดับความสำคัญสูงสุดและค่าคะแนนต่ำสุดกับลำดับความสำคัญต่ำสุด นำค่าคะแนนคูณกับลำดับความสำคัญเพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและจัดลำดับความสำคัญในภาพรวมด้วยค่าเฉลี่ย

6.4 ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำ พิจารณาคคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทด้วยค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น

ขั้นที่ 3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการดังนี้

1. นำแนวคิด และหลักการในการสร้างรูปแบบมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบ ความสัมพันธ์และกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินการของรูปแบบ กำหนดรายละเอียดในการดำเนินการในขั้นการพัฒนา

2. นำคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 2 ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมจากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท มาสังเคราะห์แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 4. การประเมิน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

การประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนการประเมิน 2 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ แล้วนำผลและข้อคิดเห็นที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการไปประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำผลและข้อคิดเห็นที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำอีกครั้ง

แต่ละขั้นตอนการวิจัยการประเมิน มีรายละเอียดในการประเมิน ดังนี้

1. การประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

1.1 ประชากรในการประเมิน จำนวน 157 คน จำแนกเป็น

1.1.1 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกแห่ง จำนวน 32 คน

1.2.1 รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกแห่ง จำนวน 125 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ใช้เครื่องมือซึ่งเป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ จำแนกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1. สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ตอนที่ 2. เป็นแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในด้านความเหมาะสม ลักษณะข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) พร้อมทั้งให้แสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่มีต่อโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวม และให้แสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่มีต่อคำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละชั้น

1.3. เกณฑ์การให้คะแนนของแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้คือ

แบบสอบถามตอนที่ 2. ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ถ้าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลทำเครื่องหมาย ✓ หรือ * ลงในช่อง

5	มากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน
4	มาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
3	ปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
2	น้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
1	น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

การวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยวิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลผลโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	รูปแบบมีความเหมาะสมมากที่สุด
3.50-4.49	รูปแบบมีความเหมาะสมมาก
2.50-3.49	รูปแบบมีความเหมาะสมปานกลาง
1.50-2.49	รูปแบบมีความเหมาะสมน้อย
1.00-1.49	รูปแบบมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

1.4 การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในขั้นตอนนี้ เป็นการหาคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรึกษาและขอคำแนะนำ จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตลอดจนภาษาที่ใช้และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำอีกครั้งก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับหลักเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ว่าเป็นนักวิชาการ การศึกษาเน้นการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกแห่ง โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของบัณฑิตวิทยาลัย และของผู้วิจัย เพื่อให้ทางวิทยาลัยพยาบาลดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล โดยผู้วิจัยจะอำนวยความสะดวกในการจัดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยตรง ไม่ต้องผ่านวิทยาลัยพยาบาล ด้วยการจำหน่ายซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยไปกับแบบสอบถามทุกชุด และในบางวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสามารถติดต่อได้โดยตรง ผู้วิจัยจะนัดหมายวันเวลาและรวบรวมแบบสอบถามจากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลด้วยตนเอง

1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในด้านสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และความเหมาะสมของการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the Social Science) สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดำเนินการวิเคราะห์ดังนี้

1.6.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

1.6.2 ความเหมาะสมของการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (X) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

1.7 การปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ วิจัยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการ ประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนนำไปประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ผู้บริหารหรือนักวิชาการที่ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษา วิทยาลัย และการบริหารการศึกษา

2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.2.1 เป็นผู้บริหารระดับสูง คือ รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้รับมอบหมายให้ควบคุมกำกับงานจัดการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข เป็นที่ปรึกษาให้กับ วิทยาลัยพยาบาลในพื้นที่ภาคต่างๆ และมีประสบการณ์การบริหารงานระดับวิทยาลัยหรือเทียบเท่า มาก่อน โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 2 คน

2.2.2 เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการที่ปฏิบัติงานทั้งภายใน และภายนอก กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษาพยาบาล การบริหารการศึกษา และเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะให้ ความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้ ซึ่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพิจารณาเสนอรายชื่อจำนวน 12 คน โดยผู้วิจัยจัดส่ง แบบเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิไปให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และขอให้ส่งแบบเสนอรายชื่อคืน ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยอำนวยความสะดวกในการจัดส่งแบบเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิคืนผู้วิจัย โดยการจำหน่ายซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยไปกับแบบเสนอรายชื่อ และผู้วิจัยพิจารณาเลือกรายชื่อ บุคคลที่ได้รับการเสนอรายชื่อที่มีความถี่สูงสุด

2.3 วิธีการประเมิน โดยการสัมมนาเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการดังนี้

2.3.1 นำเสนอโครงการจัดการสัมมนา และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิต่ออาจารย์ ที่ปรึกษาเพื่อกำหนดรายละเอียดของการสัมมนา สถานที่ วัน เวลา และการดำเนินการ แล้วจึงติดต่อ ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าสัมมนาเพื่อประเมิน ตรวจสอบ และวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ ในการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนาจากภาควิชาบริหารการศึกษาไปยังผู้ทรงคุณวุฒิและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน จากนั้นผู้วิจัยจึงมอบเอกสารประกอบการสัมมนา คือ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุง

แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการไปยังผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมหนังสือเชิญเข้าร่วมสัมมนาด้วยตนเอง และจัดส่งเอกสารทางไปรษณีย์ในรายที่ไม่สามารถมอบเอกสารด้วยตนเองได้

2.3.3 กำหนดประเด็นสำหรับการประเมิน ตรวจสอบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัด ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ ในระหว่างดำเนินการสัมมนา ผู้วิจัยจะบันทึกเทปเพื่อรวบรวมสาระและข้อคิดเห็นต่างๆ ไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

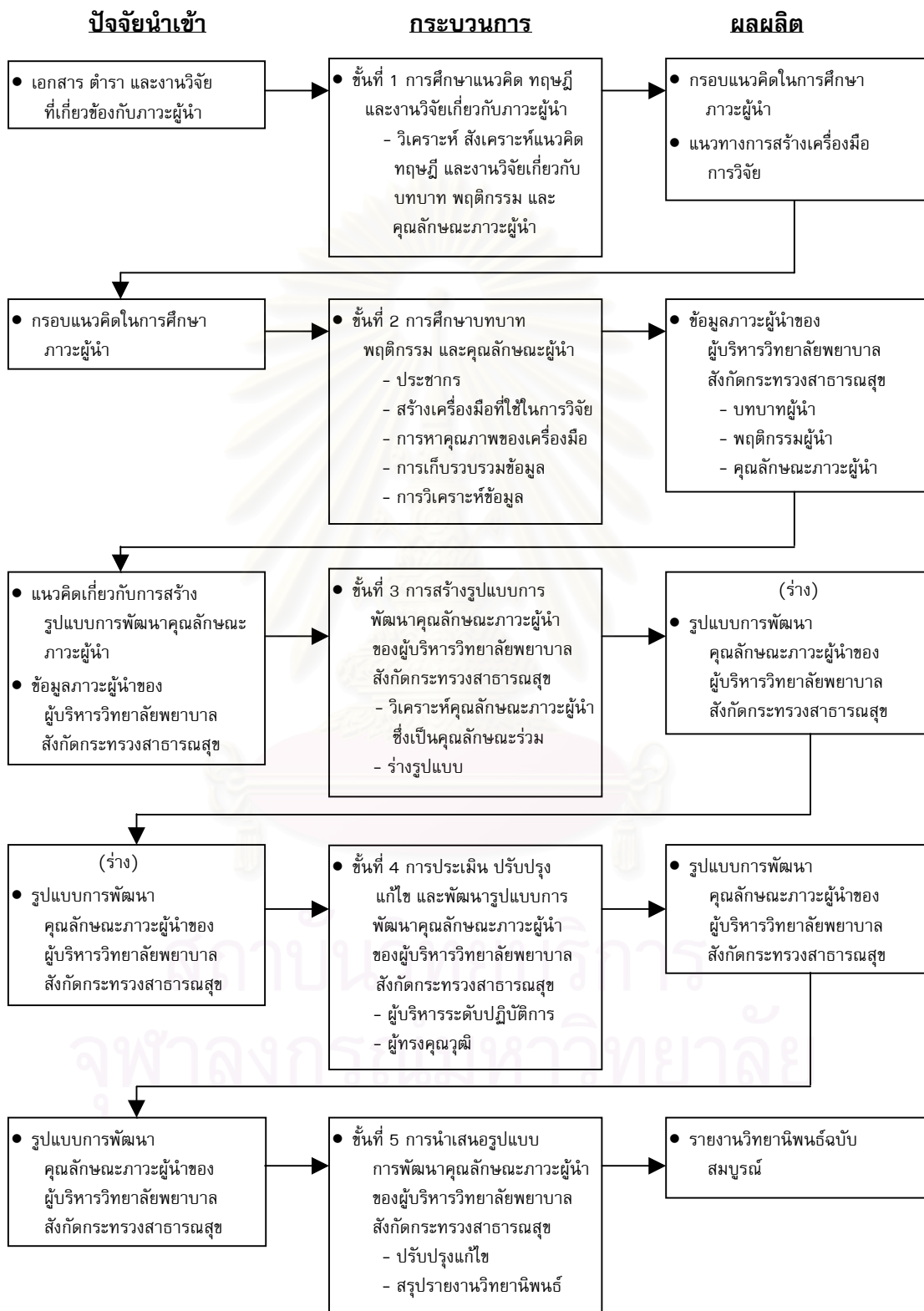
2.4 การปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ วิจัยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ก่อนนำเสนอในลำดับต่อไป

ขั้นที่ 5. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ในขั้นตอนนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 5 วิธีดำเนินการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลสถานภาพทั่วไป บทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 157 คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 32 คน และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 125 คน ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 เดือน คือ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม-28 กุมภาพันธ์ 2545 ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนจำนวน 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.62

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปตารางและความเรียง โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยแจกแจงความถี่ คิดเป็นค่า ร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2. การวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญในภาพรวมด้วยค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 3. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญในภาพรวมด้วยค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 4. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเมินค่าเฉลี่ยเพื่อจัดระดับความคิดเห็น

ตอนที่ 5. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วม โดยการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมจากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท

ตอนที่ 1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ประชากร คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 136 คน จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ อายุ วุฒิทางการศึกษาสูงสุด การผ่านการอบรม หลักสูตรทางการบริหาร และหน่วยงานซึ่งจัดการอบรมหลักสูตรทางการบริหาร ได้ดังแสดงในตาราง

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำแนกตามสถานภาพทั่วไป

สถานภาพ	จำนวน (136 คน)	ร้อยละ (%)
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการวิทยาลัย	28	20.59
รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	108	79.41
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	98	72.06
6-10 ปี	24	17.64
11-15 ปี	7	5.15
16 ปีขึ้นไป	7	5.15
อายุราชการ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	1	.74
11-20 ปี	27	19.85
21-30 ปี	59	43.38
31 ปีขึ้นไป	49	36.03
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	2	1.47
31-40 ปี	12	8.82
41-50 ปี	62	45.59
51 ปีขึ้นไป	60	44.12
วุฒิทางการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.47
ปริญญาตรี	7	5.15
ปริญญาโท	121	88.97
ปริญญาเอก	6	4.41
การผ่านการอบรมหลักสูตรทางการบริหาร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น	27	19.85
ผู้บริหารสาธารณสุขระดับกลาง	67	49.26
ผู้บริหารสาธารณสุขระดับสูง	16	11.76
พัฒนาศักยภาพหัวหน้าภาค/หัวหน้าหน่วย	84	61.76
ผู้บริหารสถานศึกษา	23	16.91
หลักสูตรทางการบริหารอื่นๆ	17	12.50
หน่วยงานซึ่งจัดการอบรมหลักสูตรทางการบริหาร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข	115	84.56
หน่วยงานอื่นๆ	31	22.79

จากตาราง 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า

1. ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการวิทยาลัย
จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 79.41 และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 28 คน
คิดเป็นร้อยละ 20.59

2. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
เป็นระยะเวลาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 72.06 ระยะเวลา 6-10 ปี
จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.64 ระยะเวลา 11-15 ปี และระยะเวลา 16 ปี ขึ้นไปเท่ากับ คือ
จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.15

3. อายุราชการ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีอายุราชการ 21-30 ปี จำนวน 59 คน
คิดเป็นร้อยละ 43.38 อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 36.03 อายุราชการ
11-20 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 19.85 และอายุราชการต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน
1 คน คิดเป็นร้อยละ .74

4. อายุ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีอายุ 41-50 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ
45.59 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 44.12 อายุ 31-40 ปี จำนวน 12 คน
คิดเป็นร้อยละ 8.82 และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.47

5. วุฒิต่างการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีวุฒิต่างการศึกษาสูงสุดระดับ
ปริญญาโท จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 88.97 ระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ
5.15 ระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.41 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน
คิดเป็นร้อยละ 1.47

6. การอบรมหลักสูตรทางการบริหาร พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเคยผ่านการอบรม
หลักสูตรพัฒนาศักยภาพหัวหน้าภาค/หัวหน้าหน่วย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 61.76
หลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับกลาง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 49.26 หลักสูตรผู้บริหาร
สาธารณสุขระดับต้น จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 19.85 หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน
23 คน คิดเป็นร้อยละ 16.91 หลักสูตรทางการบริหารอื่นๆ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50
และหลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับสูง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76

7. หน่วยงานซึ่งจัดการอบรมหลักสูตรทางการบริหาร พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเคย
ผ่านการอบรมหลักสูตรทางการบริหารที่จัดโดยหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 115
คน คิดเป็นร้อยละ 84.56 และจัดโดยหน่วยงานอื่นๆ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 22.79

ตอนที่ 2. การวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามบทบาทผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล (N = 136 คน)

บทบาทผู้นำ	\bar{x}	S.D.
ด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน	5.13	1.18
ด้านการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.08	1.21
ด้านการอำนวยการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	4.06	1.17
ด้านการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาร่างต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.77	1.57
ด้านการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว	2.01	1.11
ด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย	1.99	1.27

จากตาราง 2 การวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับบทบาทผู้นำด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญที่สุด ($\bar{x} = 5.13$, S.D. = 1.18) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 1.21) ด้านการอำนวยการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 1.17) ด้านการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาร่างต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.77$, S.D. = 1.57) ด้านการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว ($\bar{x} = 2.01$, S.D. = 1.11) และด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย ($\bar{x} = 1.99$, S.D. = 1.27) ตามลำดับ

ตอนที่ 3. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ
ในบทบาทด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน
(N = 136 คน)

พฤติกรรม	\bar{x}	S.D.
ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหา อุปสรรค และความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในวิทยาลัยด้วยวิธีการหลายๆ วิธี	6.86	1.52
ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาพยาบาลในอนาคตเพื่อวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และการปฏิบัติงาน	5.88	1.89
ใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุขมาใช้ในการวางแผนพัฒนาวิทยาลัย	4.94	1.66
นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน	4.87	1.83
สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน	4.67	1.96
มีการวิเคราะห์งาน วางแผนดำเนินการ และส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน	3.97	1.71
กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานของวิทยาลัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	3.16	1.92
ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานตามแผน	1.65	1.29

จากตาราง 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับพฤติกรรมการศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในวิทยาลัยด้วยวิธีการหลายๆ วิธีที่สำคัญที่สุด ($\bar{x} = 6.86$, S.D. = 1.52) รองลงมา คือ การศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาพยาบาลในอนาคตเพื่อวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 5.88$, S.D. = 1.89) การใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุขในการวางแผนพัฒนาวิทยาลัย ($\bar{x} = 4.94$, S.D. = 1.66) การนำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน

($\bar{x} = 4.87$, S.D. = 1.83) การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 1.96) มีการวิเคราะห์งาน วางแผนดำเนินการ และส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 1.71) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานของวิทยาลัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{x} = 3.16$, S.D. = 1.92) และการดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานตามแผน ($\bar{x} = 1.65$, S.D. = 1.29) ตามลำดับ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ
ในบทบาทด้านการอำนวยการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
(N = 136 คน)

พฤติกรรม	\bar{x}	S.D.
การบริหารภายในวิทยาลัยยึดหลักการมีส่วนร่วมและ การกระจายอำนาจ	7.06	2.12
กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	6.63	2.54
ถ่ายทอดให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงาน ของวิทยาลัย	6.29	2.44
มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรใน วิทยาลัยโดยยึดความรู้ความสามารถตามศักยภาพของ แต่ละบุคคล	5.31	2.00
อำนวยการให้บุคลากรในวิทยาลัยได้จัดทำแผนงาน/โครงการ ให้ครอบคลุมภาระงานของตนเองและมีการรวบรวมไว้ อย่างเป็นระบบ	5.20	1.96
วางระบบในการจัดหา การอำนวยการความสะดวกในการใช้และ การเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.71	2.22
ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาดตนเอง	3.41	2.01
จัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.37	1.84
ส่งเสริมให้มีระบบอำนวยการความสะดวกเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติ งานด้วยความรื่นรมย์และมีความสุข	3.05	2.23

จากตาราง 4 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการอำนวยการ ส่งเสริม และ
สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาลได้จัดลำดับพฤติกรรมการบริหารภายในวิทยาลัยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจาย
อำนาจสำคัญที่สุด ($\bar{x} = 7.06$, S.D. = 2.12) รองลงมา คือ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
($\bar{x} = 6.63$, S.D. = 2.54) การถ่ายทอดให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงานของ
วิทยาลัย ($\bar{x} = 6.29$, S.D. = 2.44) การมอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรใน
วิทยาลัยโดยยึดความรู้ความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ($\bar{x} = 5.31$, S.D. = 2.00)
การอำนวยการให้บุคลากรในวิทยาลัยได้จัดทำแผนงาน/โครงการให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง
และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 5.20$, S.D. = 1.96) การวางระบบในการจัดหา
การอำนวยการความสะดวกในการใช้ และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวใน
การปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 2.22) การส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาดตนเอง
($\bar{x} = 3.41$, S.D. = 2.01) การจัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบ

แผนของทางราชการและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{x} = 3.37$, S.D. = 1.84) และการส่งเสริมให้มีระบบอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความ รื่นรมย์และมีความสุข ($\bar{x} = 3.05$, S.D. = 2.23) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ
ในบทบาทด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย
(N = 136 คน)

พฤติกรรม	\bar{x}	S.D.
จัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของวิทยาลัยให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอก วิทยาลัย	6.11	2.01
ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร	5.29	2.78
มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกวิทยาลัย	4.97	2.08
ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และประสานสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.45	1.78
สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายใน และภายนอกวิทยาลัย	4.23	1.94
ให้ความร่วมมือกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชน	4.16	2.27
ปฏิบัติเพื่อให้วิทยาลัยเป็นที่รู้จักเพื่อการประชาสัมพันธ์ วิทยาลัย	3.54	2.06
ใช้เวลาที่เหมาะสมในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาส ต่างๆ	3.17	1.36

จากตาราง 5 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์
เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัยของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้
จัดลำดับพฤติกรรมการจัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของวิทยาลัยให้
เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยสำคัญที่สุด ($\bar{x} = 6.11$, S.D. = 2.01) รองลงมา คือ
การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร ($\bar{x} = 5.29$, S.D. = 2.78) มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร
ข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ($\bar{x} = 4.97$, S.D. = 2.08) การส่งเสริมความสามัคคีของ
หมู่คณะ และประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ($\bar{x} = 4.45$, S.D. =
2.27) การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 1.94) การให้ความร่วมมือกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชน ($\bar{x} = 4.16$,
S.D. = 1.94) การปฏิบัติเพื่อให้วิทยาลัยเป็นที่รู้จักเพื่อการประชาสัมพันธ์วิทยาลัย ($\bar{x} = 3.54$, S.D.
= 2.06) และการใช้เวลาที่เหมาะสมในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ ($\bar{x} = 3.17$,
S.D. = 1.36) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ
ในบทบาทด้านการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
(N = 136 คน)

พฤติกรรม	\bar{x}	S.D.
สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคี ภายในวิทยาลัย	9.62	2.49
สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักใน ผลงานที่เกิดขึ้น	8.96	2.57
ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน	8.90	2.65
กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	8.23	2.68
จัดให้มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ	7.11	3.33
กำหนดระบบการนิเทศภายในและดำเนินการนิเทศเพื่อสร้าง ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	6.39	2.63
วางระบบการพิจารณาและเสนอความดีความชอบของบุคลากร ในวิทยาลัยอย่างยุติธรรม	5.73	2.89
มีมาตรฐานในการตรวจสอบและการประเมินประสิทธิผล การปฏิบัติงาน	5.61	2.77
ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	5.36	3.02
กำกับ ติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตาม กระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างมีระบบมีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้	5.31	2.63
ให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อยกเว้น และสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน พร้อมทั้งหาทางป้องกัน แก้ไข	3.81	2.89
สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายใน และภายนอกวิทยาลัย	2.96	3.04

จากตาราง 6 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการพัฒนาทีมงานและส่งเสริม
การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับ
พฤติกรรมการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในวิทยาลัยสำคัญที่สุด
($\bar{x} = 9.62$, S.D. = 2.49) รองลงมา คือ การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและ
ตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 8.96$, S.D. = 2.57) การยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากร
ในฐานะผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 8.90$, S.D. = 2.65) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
($\bar{x} = 8.23$, S.D. = 2.68) การจัดให้มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ ($\bar{x} = 7.11$, S.D. =
3.33) การกำหนดระบบการนิเทศภายในและดำเนินการนิเทศ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

($\bar{x} = 6.39$, S.D. = 2.63) การวางระบบการพิจารณาและเสนอความดีความชอบของบุคลากรในวิทยาลัยอย่างยุติธรรม มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 5.73$, S.D. = 2.86) การมีมาตรฐานในการตรวจสอบและการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 5.61$, S.D. = 2.77) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ($\bar{x} = 5.36$, S.D. = 3.02) การกำกับ ติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างมีระบบ ($\bar{x} = 5.31$, S.D. = 2.63) การให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อยกเว้นและสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน พร้อมทั้งหาทางป้องกันแก้ไข ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 2.89) และการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ($\bar{x} = 2.96$, S.D. = 3.04) ตามลำดับ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ
ในบทบาทด้านการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(N = 136 คน)

พฤติกรรม	\bar{x}	S.D.
ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยร่วมกับบุคลากร	8.29	2.41
นำวิทยาลัยในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุข	7.46	2.50
บุกเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาวิทยาลัย	6.52	2.75
รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	5.75	1.87
วางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ของวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน และพร้อมนำไปใช้	5.38	2.62
มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงภาวะผู้นำ	4.86	2.26
วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาและปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่โดยไม่ลังเล	4.74	2.49
นำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ	4.63	1.95
แสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารวิทยาลัยไม่ปิด ความรับผิดชอบ	4.50	3.23
ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม	2.79	2.05

จากตาราง 7 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับพฤติกรรมการดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยร่วมกับบุคลากรสำคัญที่สุด ($\bar{x} = 8.29$, S.D. = 2.41) รองลงมา คือ การนำวิทยาลัยในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุข ($\bar{x} = 7.46$, S.D. = 2.50) การบุกเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาวิทยาลัย ($\bar{x} = 6.52$, S.D. = 2.75) การรับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{x} = 5.75$, S.D. = 1.87) การวางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ของวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน และพร้อมนำไปใช้ ($\bar{x} = 5.38$, S.D. = 2.62) การมอบหมายภาระหน้าที่และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 4.86$, S.D. = 2.26) การวิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาและปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่โดยไม่ลังเล ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 2.49) การนำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 1.95) การแสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารวิทยาลัยไม่ปิด

ความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 3.23) และการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม ($\bar{x} = 2.79$, S.D. = 2.05) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำ
ในบทบาทด้านการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว
(N = 136 คน)

พฤติกรรม	\bar{x}	S.D.
มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบได้ง่าย/ ตลอดเวลา	7.20	1.51
แสดงความเป็นกันเองกับบุคลากร	5.27	2.16
แสดงให้เห็นว่ามั่นใจได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือ/ ความเห็นอกเห็นใจ	4.55	2.30
ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหาหรือ ความเดือดร้อนตามโอกาสและความเหมาะสม	4.21	1.87
ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย	4.17	1.68
ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากร	4.02	1.77
สามารถวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวกเพื่อการสร้างสรรค์	3.59	2.06
หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น	2.95	2.09

จากตาราง 8 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับพฤติกรรมการมีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบได้ง่าย/ตลอดเวลาสำคัญที่สุด ($\bar{x} = 7.20$, S.D. = 1.51) รองลงมา คือ การแสดงความเป็นกันเองกับบุคลากร ($\bar{x} = 5.27$, S.D. = 2.16) การแสดงให้เห็นว่ามั่นใจได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือ/ความเห็นอกเห็นใจ ($\bar{x} = 4.55$, S.D. = 2.30) การให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหาหรือความเดือดร้อนตามโอกาสและความเหมาะสม ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 1.87) การปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 1.68) การให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากร ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 1.77) การสามารถวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวกเพื่อการสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 2.06) และการหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ($\bar{x} = 2.95$, S.D. = 2.09) ตามลำดับ

ตอนที่ 4. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน (N = 136 คน)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีวิสัยทัศน์	4.79	.56	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. มีความรับผิดชอบสูง	4.71	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. พัฒนตนเองอยู่เสมอ	4.71	.56	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน	4.68	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	4.64	.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. มีมนุษยสัมพันธ์	4.63	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.62	.75	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้	4.60	.69	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย	4.57	.75	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.54	.73	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้	4.54	.77	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.52	.68	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย	4.51	.70	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น	4.51	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน	4.51	.79	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	4.49	.87	เห็นด้วย
17. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.47	.67	เห็นด้วย
18. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง	4.47	.78	เห็นด้วย
19. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์ หรือเห็นแก่ตัว	4.47	.84	เห็นด้วย
20. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.46	.82	เห็นด้วย
21. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.46	.79	เห็นด้วย
22. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.45	.76	เห็นด้วย
23. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.43	.83	เห็นด้วย
24. มีวินัย เชื้อมั่น และมั่นใจในตนเอง	4.39	.73	เห็นด้วย
25. รู้จุดอ่อนของตนเอง	4.38	.83	เห็นด้วย
26. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.37	.89	เห็นด้วย

ตาราง 9 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
27. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจำเป็น	4.35	.89	เห็นด้วย
28. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	4.34	.85	เห็นด้วย
29. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	4.33	.93	เห็นด้วย
30. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	4.29	.87	เห็นด้วย
31. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.29	.84	เห็นด้วย
32. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	4.29	.94	เห็นด้วย
33. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้	4.28	.80	เห็นด้วย
34. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	4.27	.75	เห็นด้วย
35. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	4.25	.80	เห็นด้วย
36. มีลักษณะประนีประนอม	4.18	.87	เห็นด้วย
37. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่ จำเป็น	4.15	.82	เห็นด้วย
38. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจาก สังคม	4.10	.92	เห็นด้วย
39. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่นโลเล	4.07	.88	เห็นด้วย
40. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	4.02	.93	เห็นด้วย

จากตาราง 9 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.51-4.50$) ว่าทุกคุณลักษณะสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานและพบว่ามี 15 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x} = 4.51-5.00$) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำไปวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ คือ มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบสูง พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้ จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการอำนวยความสะดวก
ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
(N = 136 คน)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.73	.68	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.71	.71	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว	4.68	.77	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน	4.66	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.66	.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย	4.64	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	4.64	.77	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.63	.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9. มีวิสัยทัศน์	4.63	.75	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.62	.81	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	4.62	.81	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	4.60	.79	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	4.58	.78	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14. มีความรับผิดชอบสูง	4.54	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.54	.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	4.52	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
17. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.51	.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
18. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้	4.50	.79	เห็นด้วย
19. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	4.49	.74	เห็นด้วย
20. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	4.48	.77	เห็นด้วย
21. พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ	4.47	.68	เห็นด้วย
22. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.46	.86	เห็นด้วย
23. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	4.46	.82	เห็นด้วย
24. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้	4.44	.56	เห็นด้วย
25. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย	4.43	.66	เห็นด้วย
26. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน	4.43	.67	เห็นด้วย
27. รู้จุดอ่อนของตนเอง	4.42	.81	เห็นด้วย

ตาราง 10 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
28. มีมนุษยสัมพันธ์	4.41	.56	เห็นด้วย
29. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจำเป็น	4.41	.65	เห็นด้วย
30. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.38	.83	เห็นด้วย
31. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง	4.36	.71	เห็นด้วย
32. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.35	.83	เห็นด้วย
33. มีวินัย เชื้อมั่น และมั่นใจในตนเอง	4.34	.73	เห็นด้วย
34. เคารพและยอมรับในความรู้อาจความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น	4.32	.61	เห็นด้วย
35. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่ จำเป็น	4.32	.80	เห็นด้วย
36. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	4.27	.74	เห็นด้วย
37. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้	4.23	.81	เห็นด้วย
38. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.21	.75	เห็นด้วย
39. มีลักษณะประนีประนอม	4.18	.75	เห็นด้วย
40. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล	4.01	1.00	เห็นด้วย

จากตาราง 10 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.51-4.50$) ว่าทุกคุณลักษณะสอดคล้องกับกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการอำนวยการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ และพบว่า มี 17 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x} = 4.51-5.00$) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำไปวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ คือ ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว มีศิลปะ และทักษะในการบริหารงาน สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ สุขภาพและบุคลิกภาพดี มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจอย่างเหมาะสม อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป มีความรับผิดชอบสูง ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์

เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย

(N = 136 คน)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีมนุษยสัมพันธ์	4.79	.47	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.76	.52	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.74	.59	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย	4.71	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	4.69	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.67	.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	4.67	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. มีวิสัยทัศน์	4.64	.81	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	4.63	.87	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.62	.70	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.60	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น	4.60	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้	4.53	.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	4.53	.72	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	4.51	.73	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน	4.49	.71	เห็นด้วย
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้	4.48	.73	เห็นด้วย
18. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	4.48	.96	เห็นด้วย
19. มีความรับผิดชอบสูง	4.46	.82	เห็นด้วย
20. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.44	.74	เห็นด้วย
21. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว	4.43	.75	เห็นด้วย
22. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.42	.85	เห็นด้วย
23. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง	4.39	.71	เห็นด้วย
24. มีลักษณะประนีประนอม	4.38	.75	เห็นด้วย
25. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน	4.37	.72	เห็นด้วย
26. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	4.33	.72	เห็นด้วย
27. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.30	.80	เห็นด้วย
28. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้	4.28	.75	เห็นด้วย

ตาราง 11 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
29. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	4.28	.77	เห็นด้วย
30. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย	4.26	.86	เห็นด้วย
31. รู้จุดอ่อนของตนเอง	4.26	.88	เห็นด้วย
32. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.25	.84	เห็นด้วย
33. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น	4.25	.62	เห็นด้วย
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.24	.57	เห็นด้วย
35. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.22	.92	เห็นด้วย
36. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง	4.21	.91	เห็นด้วย
37. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น	4.21	.84	เห็นด้วย
38. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.20	.94	เห็นด้วย
39. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล	4.09	.95	เห็นด้วย
40. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	3.92	1.02	เห็นด้วย

จากตาราง 11 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.50-4.50$) ว่าทุกคุณลักษณะสอดคล้องกับกับผู้พฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย และพบว่า มี 15 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x} = 4.51-5.00$) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำไปวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม สุขภาพและบุคลิกภาพดี สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวาร่าเรง แจ่มใส อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ จงรักภักดีต่อวิทยาลัย และมีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการพัฒนาทีมงาน
และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
(N = 136 คน)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีมนุษยสัมพันธ์	4.76	.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน	4.75	.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น	4.71	.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม เป้าหมายวิทยาลัย	4.70	.69	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. มีความรับผิดชอบสูง	4.68	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย	4.66	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.66	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่ฟังของผู้อื่นได้	4.66	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง	4.66	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์ หรือเห็นแก่ตัว	4.66	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	4.63	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.63	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้	4.63	.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.63	.56	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน	4.62	.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.62	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
17. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	4.62	.63	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
18. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.61	.63	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
19. มีวิสัยทัศน์	4.61	.68	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
20. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.60	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
21. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน	4.58	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
22. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและ ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.55	.61	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
23. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจำเป็น	4.55	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
24. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	4.54	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	4.53	.72	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
26. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.52	.70	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตาราง 12 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
27. มีลักษณะประนีประนอม	4.52	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
28. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้	4.50	.73	เห็นด้วย
29. รู้จุดอ่อนของตนเอง	4.48	.67	เห็นด้วย
30. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.47	.80	เห็นด้วย
31. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง	4.46	.79	เห็นด้วย
32. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.45	.81	เห็นด้วย
33. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	4.44	.82	เห็นด้วย
34. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่ จำเป็น	4.38	.81	เห็นด้วย
35. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	4.37	.82	เห็นด้วย
36. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	4.37	.78	เห็นด้วย
37. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	4.35	.80	เห็นด้วย
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	4.32	.86	เห็นด้วย
39. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจาก สังคม	4.24	.89	เห็นด้วย
40. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล	4.18	.93	เห็นด้วย

จากตาราง 12 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.51-4.50$) ว่าทุกคุณลักษณะสอดคล้องกับกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทในบทบาทด้านการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพบว่ามี 27 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x} = 4.51-5.00$) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำไปวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย มีความรับผิดชอบสูง สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย ยกย่องให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ พร้อมทั้งจะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถือเอากិតสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว มีความฉลาดรอบรู้สติปัญญาและไหวพริบดี พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ใจคอหนักแน่นมั่นคงควบคุมอารมณ์ได้ ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน มีวิสัยทัศน์ อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น

ใจกว้างเปิดเผยและจริงใจ อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น คำนี้ถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมีลักษณะประนีประนอม

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการคาดคะเนแนวโน้ม
และพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(N = 136 คน)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีความรับผิดชอบสูง	4.76	.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. มีวิสัยทัศน์	4.74	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.74	.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	4.72	.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.72	.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.67	.68	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน	4.62	.71	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้	4.60	.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย	4.57	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. มีมนุษยสัมพันธ์	4.57	.70	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง	4.57	.75	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	4.57	.72	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง	4.56	.77	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน	4.54	.69	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้	4.53	.72	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว	4.52	.75	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
17. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.51	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
18. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.50	.77	เห็นด้วย
19. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.50	.77	เห็นด้วย
20. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล	4.49	.83	เห็นด้วย
21. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย	4.45	.84	เห็นด้วย
22. คำนี้ถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.45	.77	เห็นด้วย
23. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	4.44	.79	เห็นด้วย
24. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	4.43	.80	เห็นด้วย
25. รู้จุดอ่อนของตนเอง	4.43	.73	เห็นด้วย

ตาราง 13 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
26. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น	4.43	.78	เห็นด้วย
27. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	.81	เห็นด้วย
28. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้	4.40	.78	เห็นด้วย
29. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.39	.88	เห็นด้วย
30. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.37	.89	เห็นด้วย
31. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	4.36	.87	เห็นด้วย
32. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.35	.82	เห็นด้วย
33. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	4.34	.82	เห็นด้วย
34. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจำเป็น	4.32	.88	เห็นด้วย
35. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	4.31	.76	เห็นด้วย
36. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	4.30	.79	เห็นด้วย
37. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.29	.87	เห็นด้วย
38. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	4.26	.93	เห็นด้วย
39. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น	4.25	.88	เห็นด้วย
40. มีลักษณะประนีประนอม	4.23	.80	เห็นด้วย

จากตาราง 13 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.51-4.50$) ว่าทุกคุณลักษณะสอดคล้องกับกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการคาดคะเน แนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง และพบว่า มี 17 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x} = 4.51-5.00$) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำไปวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ คือ มีความรับผิดชอบสูง มีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้ สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ พร้อมทั้งจะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ มีวินัย เชื้อมั่นและมั่นใจในตนเอง มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน, มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้, ซื่อสัตย์ ยุติธรรมเสียสละไม่ถือเอากិតสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นจำแนกตามคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร
ทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว
(N = 136 คน)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีมนุษยสัมพันธ์	4.76	.52	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้	4.73	.56	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.71	.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.69	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจำเป็น	4.67	.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย	4.64	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	4.64	.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	4.60	.71	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
9. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้	4.58	.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น	4.57	.72	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่ จำเป็น	4.57	.71	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.56	.72	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.54	.68	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
14. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน	4.53	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้	4.53	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
16. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน	4.52	.71	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
17. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	4.51	.71	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
18. มีลักษณะประนีประนอม	4.51	.63	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
19. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	4.50	.68	เห็นด้วย
20. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	4.50	.76	เห็นด้วย
21. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์ หรือเห็นแก่ตัว	4.45	.84	เห็นด้วย
22. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.44	.69	เห็นด้วย
23. มีความรับผิดชอบสูง	4.42	.74	เห็นด้วย
24. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง	4.42	.79	เห็นด้วย
25. มีวิสัยทัศน์	4.39	.84	เห็นด้วย
26. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.38	.82	เห็นด้วย
27. รู้จุดอ่อนของตนเอง	4.38	.85	เห็นด้วย

ตาราง 14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
28. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.38	.81	เห็นด้วย
29. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.32	.83	เห็นด้วย
30. มีวินัย เชื้อมั่น และมั่นใจในตนเอง	4.29	.86	เห็นด้วย
31. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	4.26	.85	เห็นด้วย
32. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย	4.26	.90	เห็นด้วย
33. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.26	.89	เห็นด้วย
34. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	4.21	.90	เห็นด้วย
35. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.15	.93	เห็นด้วย
36. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	4.14	.92	เห็นด้วย
37. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	4.14	1.00	เห็นด้วย
38. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.13	1.01	เห็นด้วย
39. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.10	.98	เห็นด้วย
40. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล	3.95	1.03	เห็นด้วย

จากตาราง 14 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.51-4.50$) ว่าทุกคุณลักษณะสอดคล้องกับกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทด้านการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว และพบว่ามี 18 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x} = 4.51-5.00$) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำไปวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ ใจกว้าง เปิดเผยและจริงใจ ใจคอหนักแน่น มั่นคงควบคุมอารมณ์ได้ เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น สุขภาพและบุคลิกภาพดี ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้ มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป และมีลักษณะประนีประนอม

ตอนที่ 5. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลซึ่ง เป็นคุณลักษณะร่วม

ตาราง 15 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
ที่ได้จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท ทั้ง 6 บทบาท

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
1. การวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในองค์การด้วยวิธีการหลายวิธี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการในการบริหารองค์การ 2. นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน 3. ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาพยาบาลในอนาคตเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน 4. ใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุขมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การ 5. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การไว้ชัดเจน 6. มีการวิเคราะห์งาน วางแผน ดำเนินการ และส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน 7. สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน 8. ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีวิสัยทัศน์ 2. มีความรับผิดชอบสูง 3. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน 5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี 6. มีมนุษยสัมพันธ์ 7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 8. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้ 9. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม เป้าหมายวิทยาลัย 10. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง 11. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้ 12. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน 13. สามารถถือ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย 14. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น 15. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน
2. การอำนวยการ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง 2. แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงานขององค์การ 3. ให้เสรีภาพแก่บุคลากรทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 4. วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 3. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว 4. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน

บทที่ 5

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมจากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด และสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งในบทนี้จะนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1. การดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่าง
- ตอนที่ 2. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ
- ตอนที่ 3. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ
- ตอนที่ 4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำเสนอ

ตอนที่ 1. การดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่าง

การดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับร่าง ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบพัฒนาผู้บริหาร
2. การกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
4. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
5. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่างที่นำเสนอและคำอธิบาย

1. แนวคิดและหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบพัฒนาผู้บริหาร

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

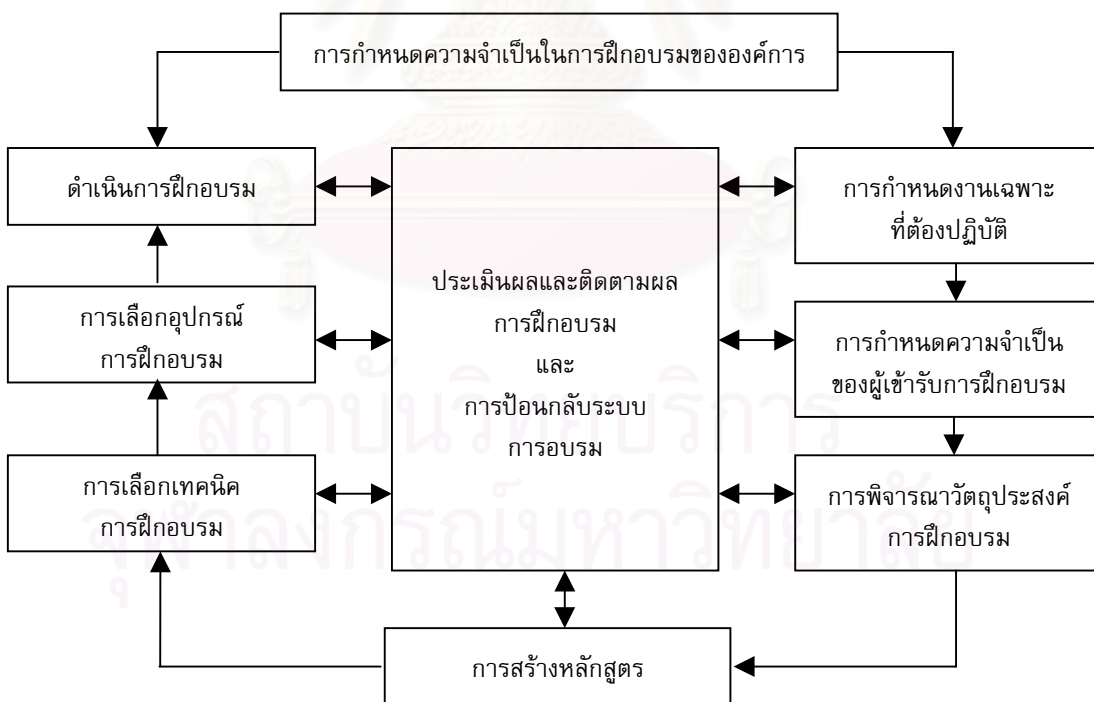
ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา และใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับรูปแบบการพัฒนา เช่น การวิเคราะห์ระบบ การนำเสนอโปรแกรม การนำเสนอแบบจำลองหรือตัวแบบ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบการพัฒนากำลังคน รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ พร้อมกับนำมาเป็นแนวคิดและหลักการเพื่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537 : 41) กล่าวถึงตัวแบบในความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง ลักษณะการจำลองสภาพความเป็นจริงว่า ถ้าจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ั้นจะมีสิ่งใดบ้างที่นำ จะได้นำมาศึกษาและพิจารณาเพราะตัวแบบเป็นสิ่งที่ได้มาจากทางเลือกแต่ละทางที่มีระดับการบรรลุ วัตถุประสงค์

วิชัย เชาว์ดำรงค์ (2542 : 74) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผน หุ่น จำลองหรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบาย ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

Nadler (1982) ได้นำเสนอแบบจำลองระบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ การกำหนด ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดความจำเป็น ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเลือก เทคนิคการฝึกอบรม การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผลและ ติดตามผลการฝึกอบรมและการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม ดังแสดงในแผนภูมิ 6

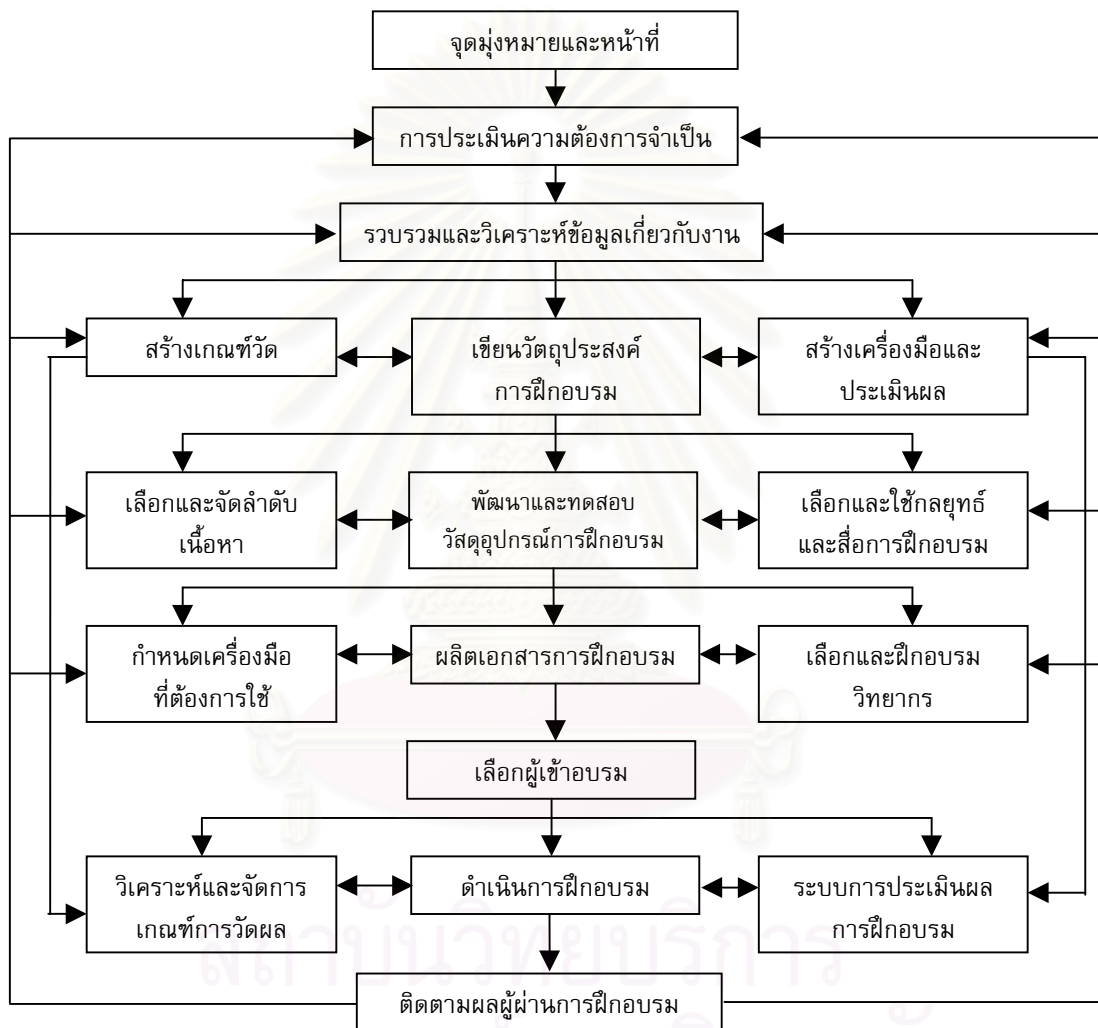
แผนภูมิ 6 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Critical Events Model ตามแนวคิดของ Nadler



ที่มา : Nadler, L. **Designing training program : The critical events model.** Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1982. pp.11-13.

Tracey (1984 : 42) ได้เสนอ รูปแบบผังงานของระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (Flow-chart model of a 16-step training and development system) โดยแสดงให้เห็นขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งมี 16 ขั้นตอน และแสดงการไหลเวียนของข้อมูลและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ดังแสดงในแผนภูมิ 7

แผนภูมิ 7 การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey

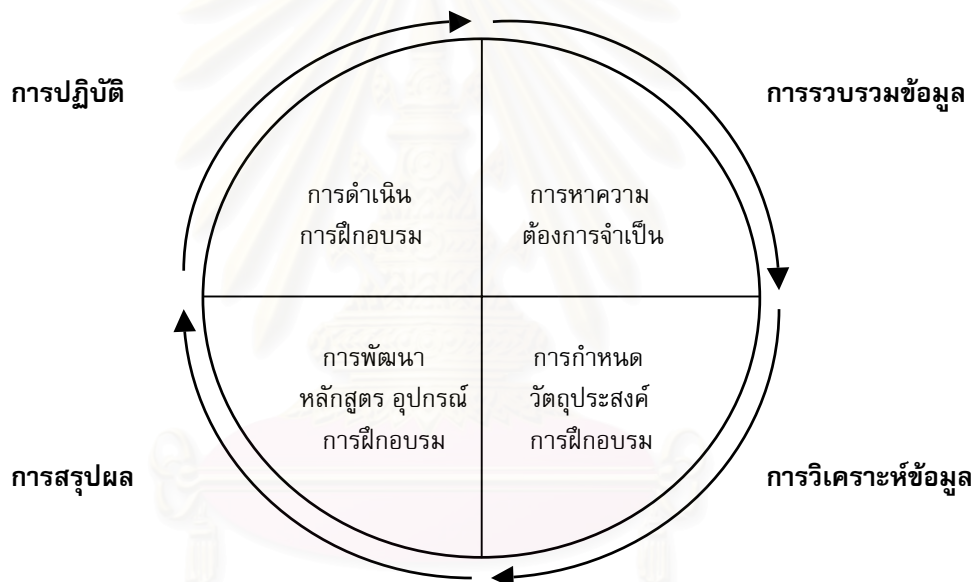


ที่มา : Tracey, W. R. **Designing training and development system.** New York : American Management Association, 1984. p. 42.

Rosalind (1987) ได้เสนอ รูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรมดังแสดงในแผนภูมิ 8 ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม

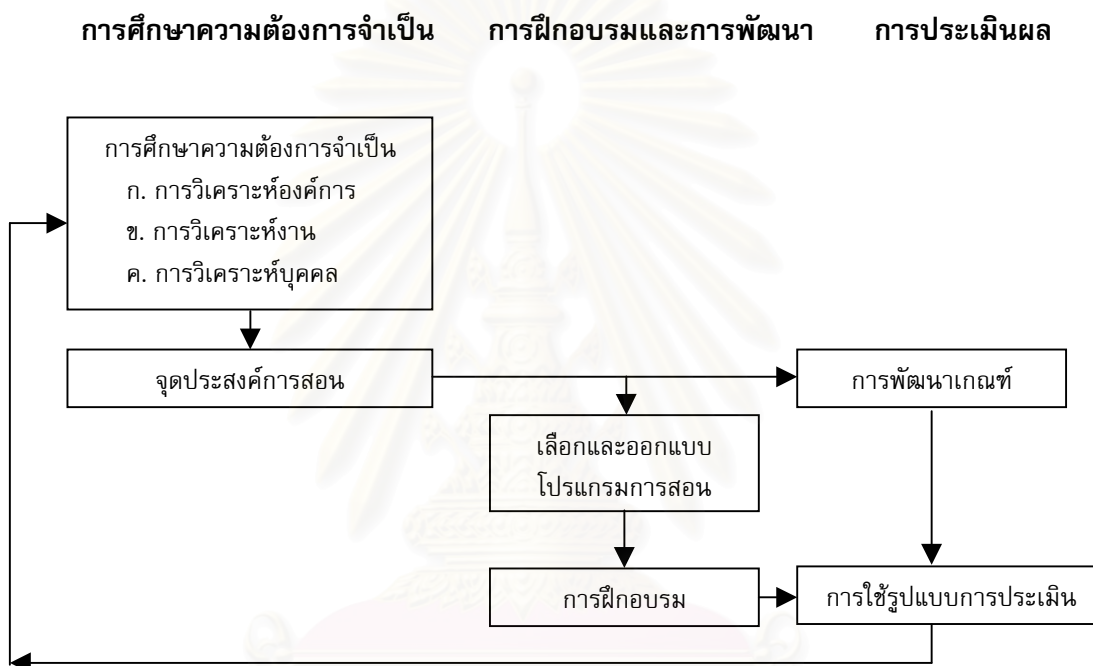
แผนภูมิ 8 ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rosalind



ที่มา : Rodwell, S. **Managing educational change**. London : University of London Institute of Education, 1986. pp. 14-19.

Goldstein (1993. cited in Milkovich and Boudreau, 1994 : 494) กล่าวถึง รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนา (A General Systems Model of Training and Development) ว่าประกอบด้วยการทำงานเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยสรุปรูปแบบการทำงาน ดังแสดงในแผนภูมิ 9

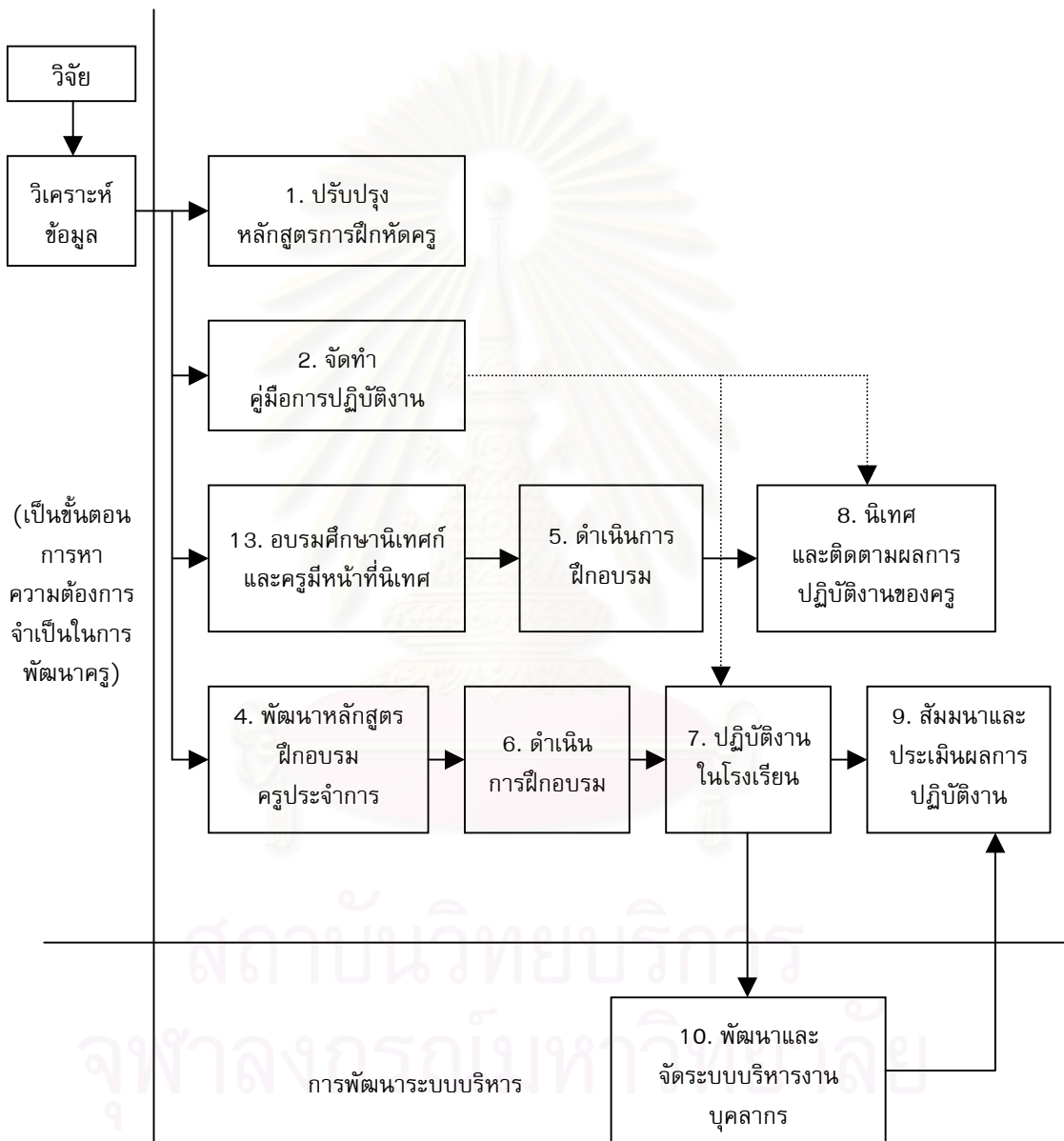
แผนภูมิ 9 รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein



ที่มา : Mikovich, G. T., and Boudreau, J. W. **Human resource management**. 7th ed. Illinois : Irwin, 1994. p. 494.

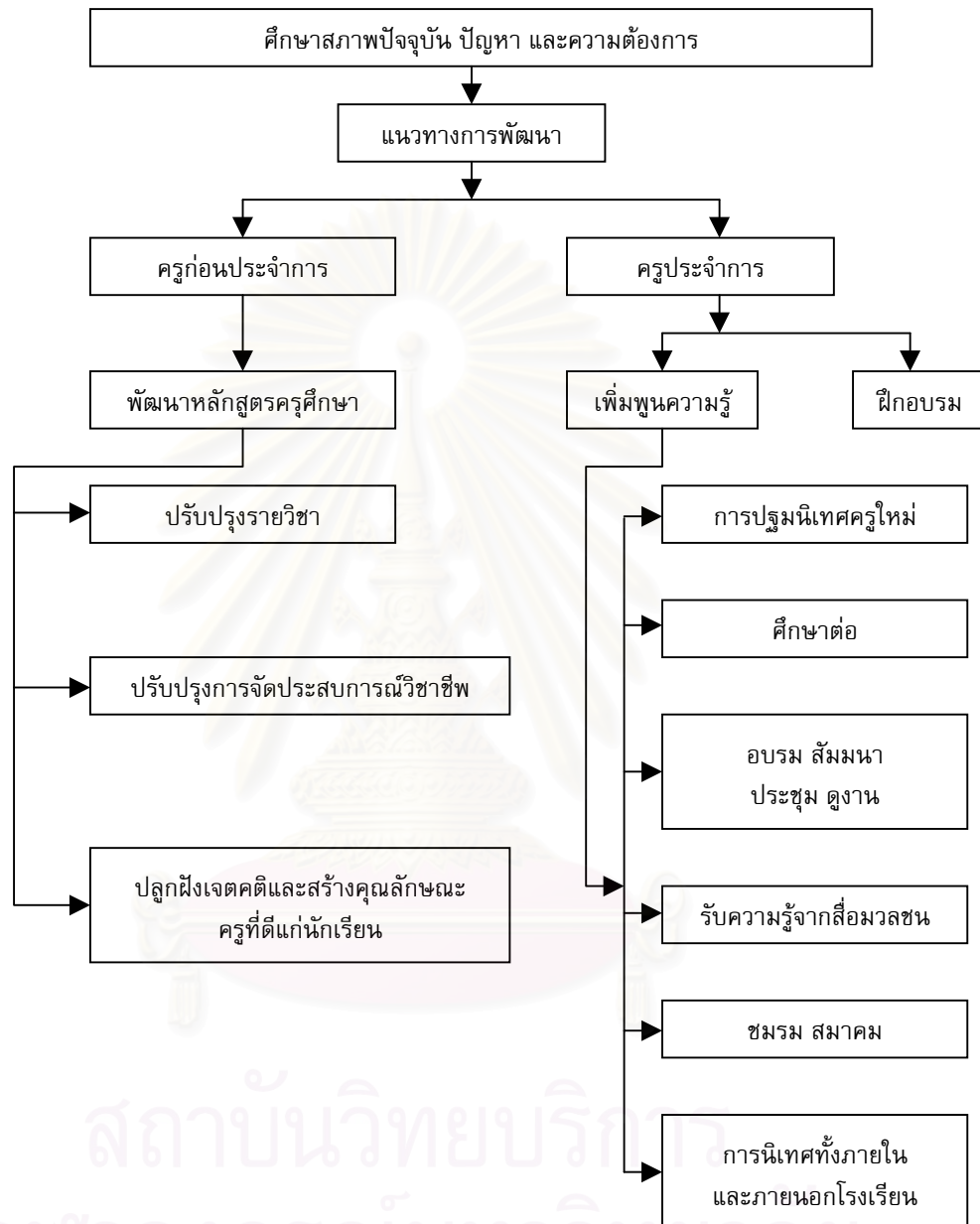
ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ (2530 : 236, 244) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษา ดังแสดงในแผนภูมิ 10-11

แผนภูมิ 10 รูปแบบการพัฒนาครูประถมศึกษา



ที่มา : ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. หน้า 236.

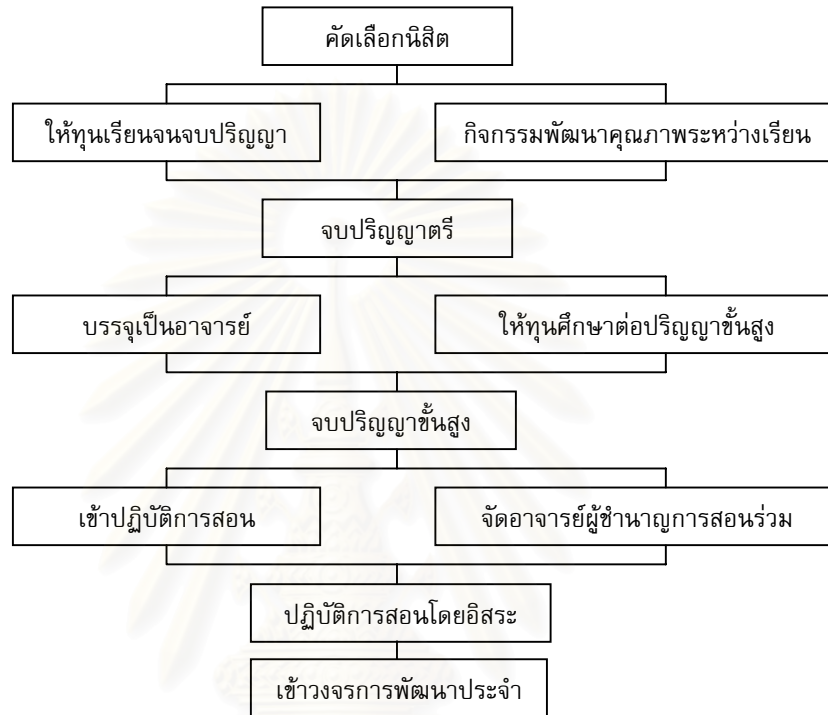
แผนภูมิ 11 รูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษา



ที่มา : ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. หน้า 244.

สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539 : 4) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนากำลังคน หมายถึง แบบแผนของกระบวนการหรือความคิดที่แสดงถึงการพัฒนากำลังคนซึ่งอยู่ในรูปของขั้นตอนการปฏิบัติ ดังแสดงในแผนภูมิ 12-13

แผนภูมิ 12 รูปแบบการพัฒนากำลังคนก่อนประจำการ



แผนภูมิ 13 รูปแบบการพัฒนากำลังคนประจำการ

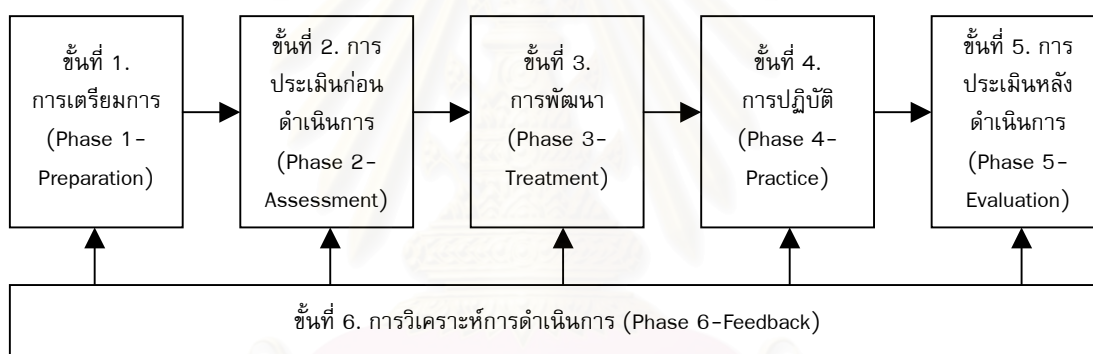


ที่มา : สุวัฒนา อุทัยรัตน์. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษาคณิตศาสตร์. รายงานผลการวิจัยทุนรัชดาภิเษกสมโภช. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 153-154

The trainer's Library (1988. อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539 : 10-11, 63-64) ได้กล่าวถึง กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารดังแสดงในแผนภูมิ 14 ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบ
2. ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล
3. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตร
4. ในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ

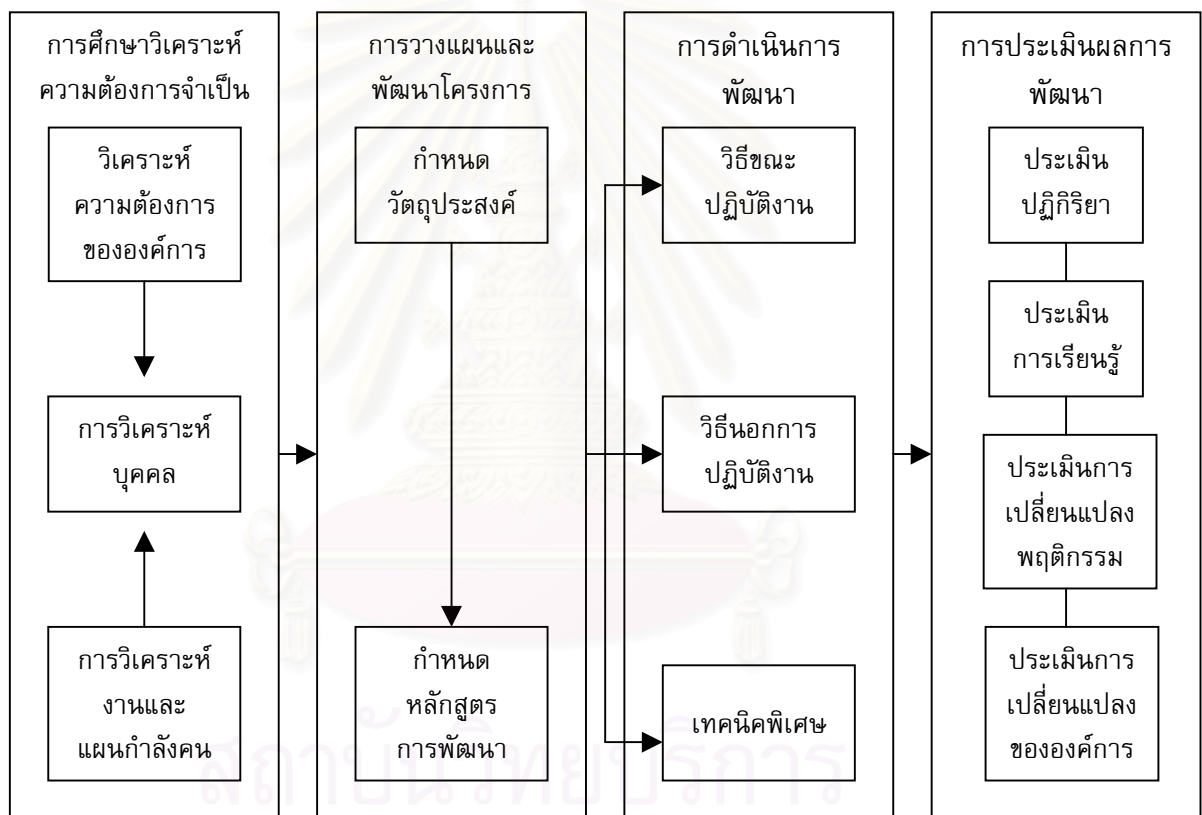
แผนภูมิ 14 กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ The trainer's Library



ที่มา : The Trainer's Library. 1988. อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 64.

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539 : 11) ได้ให้คำจำกัดความ ระบบการพัฒนาผู้บริหาร ไว้ว่า หมายถึง ชุดของงาน โครงการหรือกิจกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติและความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือ ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ ปัจจัยนำเข้า ระบบย่อยหรือกระบวนการ ผลผลิตและข้อมูลย้อนกลับ และได้เสนอกระบวนการพัฒนาผู้บริหารว่าสามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ชั้นใหญ่ๆ คือ ชั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ชั้นการวางแผนและพัฒนาโครงการ ชั้นการดำเนินการพัฒนา และชั้นการประเมินผลการพัฒนา ดังแสดงในแผนภูมิ 15

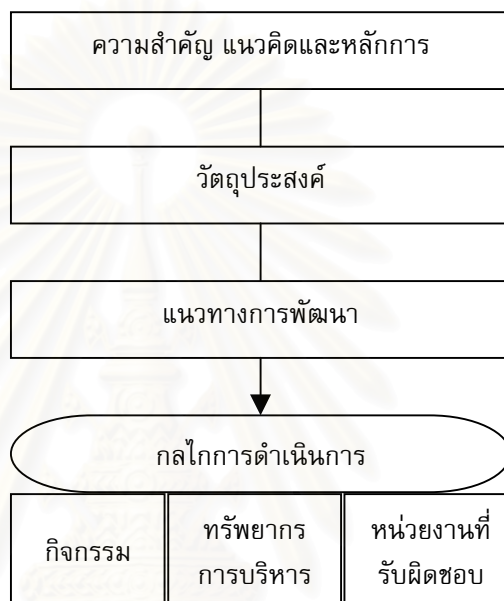
แผนภูมิ 15 กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร



ที่มา : บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 72.

อรุณพ จินะวัฒน์ (2539 : 13) ระบุว่า โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง แผนงานพัฒนาผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และกลไกการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ทรัพยากรการบริหาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบ และได้เสนอโครงสร้างโปรแกรมพัฒนาผู้บริหาร ดังแสดงในแผนภูมิ 16

แผนภูมิ 16 โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร

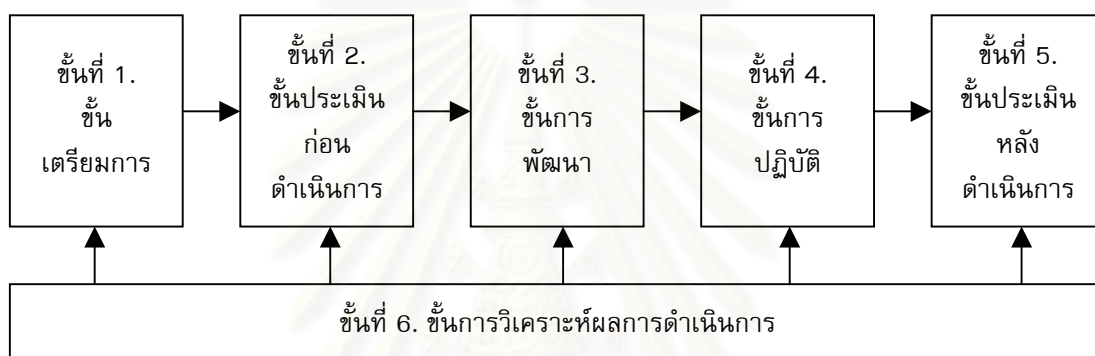


ที่มา : อรุณพ จินะวัฒน์. การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 200.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 13) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอแบบจำลอง กล่าวว่าแบบจำลอง หมายถึง ผลรวมขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก จุดมุ่งหมายเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลไกการดำเนินการและยุทธวิธีของแต่ละองค์ประกอบโดยเฉพาะแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่วิเชียร ชิวพิมาย เสนอตั้งแสดงในแผนภูมิ 17

**แผนภูมิ 17 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**

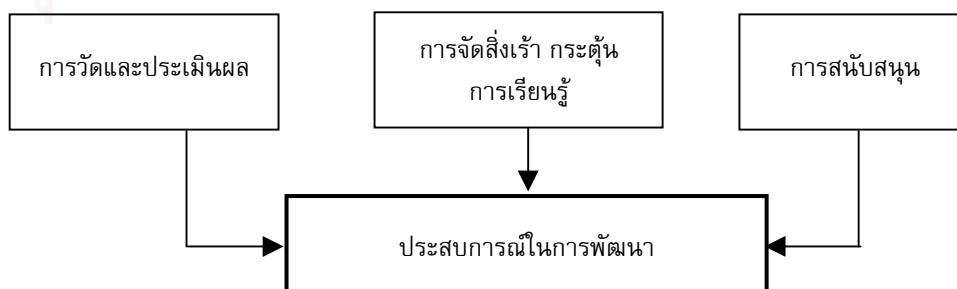


ที่มา : วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 200.

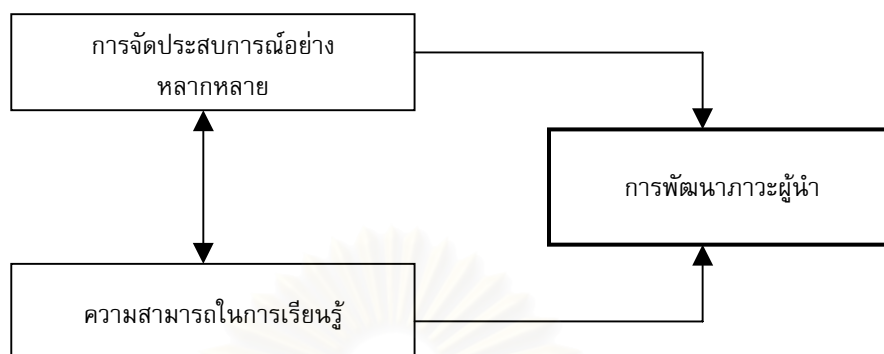
McCuaaley and others (1998) ได้เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดกว้างๆ เกี่ยวกับหลักการจัดประสบการณ์และแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังแสดงในแผนภูมิ 18

แผนภูมิ 18 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCuaaley and others

ก. หลักการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ



ข. กระบวนการพัฒนา



ที่มา : McCauley, C. D., and others. **The center for creative leadership : Handbook of leadership development.** San Francisco : Jossey-Bass, 1998. p. 6.

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบการพัฒนา กำลังคน รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นจะต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบซึ่งนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษา และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาโดยการติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่งเพราะเป็นการนำเสนอทั้งแนวคิด ความสัมพันธ์ของแนวคิดที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดังแสดงในตาราง 17

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 17 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอ

รายละเอียด	การฝึกอบรมและพัฒนา				พัฒนากำลังคน		พัฒนาผู้บริหาร			พัฒนาภาวะผู้นำ		ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. การกำหนดความต้องการจำเป็นขององค์กร	✓		✓	✓				✓				4
2. การกำหนดความต้องการจำเป็นของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓			✓				6
3. การกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓		7
4. การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนา		✓				✓						2
5. การเตรียมการ/สร้างแนวคิด					✓		✓		✓	✓		4
6. การประเมินก่อนดำเนินการ							✓			✓		2
7. การกำหนดวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓				✓	✓			6
8. การกำหนด/พัฒนาหลักสูตร	✓		✓	✓	✓			✓				5
9. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม/พัฒนา	✓	✓	✓	✓					✓			5
10. การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม/พัฒนา	✓	✓	✓		✓							4
11. การเลือกวิทยากร		✓										1
12. การดำเนินการฝึกอบรม/พัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
13. การฝึกปฏิบัติ						✓	✓	✓		✓	✓	5
14. การศึกษาตามระบบปกติ						✓						1
15. การประเมินและติดตามผลหลังดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	10
16. การสร้างเกณฑ์การประเมิน		✓		✓								2
17. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการทั้งหมด	✓						✓	✓		✓	✓	5

รายชื่อนักวิชาการที่นำเสนอรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ

- | | | | |
|----------------------------|--|--|---------------------------------------|
| 1 หมายถึง Nadler (1982) | 5 หมายถึง ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2530) | 7 หมายถึง The Trainer's Library (1988) | 10 หมายถึง วิเชียร ชิวพินาย (2539) |
| 2 หมายถึง Tracey (1984) | 6 หมายถึง สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539) | 8 หมายถึง บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539) | 11 หมายถึง McCauley and others (1998) |
| 3 หมายถึง Rogoff (1987) | | 9 หมายถึง อรรณพ จินะวัฒน์ (2539) | |
| 4 หมายถึง Goldstien (1993) | | | |

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอไว้ในตาราง 17 จะเห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ตามรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ดังแสดงในตาราง 18

ตาราง 18 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาและรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ตามแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบของรูปแบบ	รายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบ
ขั้นที่ 1. การเตรียมการ	1. การเตรียมการ/สร้างแนวคิด 2. การประเมินก่อนดำเนินการ 3. การกำหนดวัตถุประสงค์
ขั้นที่ 2. การกำหนดความต้องการพัฒนา	1. การกำหนดความต้องการจำเป็นขององค์การ 2. การกำหนดความต้องการจำเป็นของบุคลากร 3. การกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ 4. การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม-พัฒนา
ขั้นที่ 3. การเตรียมวิธีการพัฒนา	1. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม-พัฒนา 2. การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม-พัฒนา 3. การเลือกวิทยากร
ขั้นที่ 4. การพัฒนา	1. การกำหนด/พัฒนาหลักสูตร 2. การดำเนินการฝึกอบรม-พัฒนา 3. การฝึกปฏิบัติ 4. การศึกษาตามระบบปกติ
ขั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา	1. การประเมินและติดตามผลหลังดำเนินการ 2. การสร้างเกณฑ์การประเมิน
ขั้นที่ 6. การประเมินผลการดำเนินการ	1. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการทั้งหมด

จากองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาในขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 6 ขั้นตอน ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้มีความครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรเพิ่มเติมขั้นตอนการปฏิบัติซ้ำในกรณีที่ประเมินผลแล้ว พบว่าการพัฒนาไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงได้แทรกขั้นตอนการปฏิบัติซ้ำต่อจากขั้นตอนที่ 5. เดิม ดังนั้นองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นจึงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การกำหนดความต้องการพัฒนา การเตรียมวิธีการพัฒนา การพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา การปฏิบัติซ้ำ และการประเมินผลการดำเนินการ และเนื่องจากการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยจึงปรับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

ขั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

- ขั้นที่ 4. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- ขั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา
- ขั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ
- ขั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ

ในการวิจัยครั้งนี้จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา การเตรียมการเพื่อการพัฒนา การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การประเมินผลการพัฒนา การปฏิบัติซ้ำ และการประเมินผลการดำเนินการ องค์ประกอบในแต่ละส่วนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับ

1. ชั้นของการพัฒนา
2. จุดประสงค์ทั่วไป
3. ระยะเวลา
4. สาระการพัฒนา
5. จุดประสงค์เฉพาะ
6. วิธีการพัฒนา
7. การประเมินผล

2. การกำหนดหลักการสำคัญกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบพัฒนาผู้บริหาร

เมื่อกำหนดว่า รูปแบบว่าจะประกอบด้วยองค์ประกอบอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบซึ่งนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษา และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาโดยการติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขครั้งนี้ หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบจึงเป็นความคิดรวบยอดซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตามหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักการที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิด (Conceptual Models) เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด
2. องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น จะประกอบด้วย
 - 2.1 เป็นรูปแบบของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้นๆ
 - 2.2 แนวคิดที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบจะต้องอยู่ในรูปขององค์การ (Organization) ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ

2.3 แนวคิดที่นำมาสร้างรูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการในการบริหาร ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้

3. แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4. รูปแบบจะต้องสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

หลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การดำเนินการเพื่อกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาพิจารณากำหนดเป็นหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเอง

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน

3. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน

5. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

6. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก

7. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถปรับแก้วิธีการได้

8. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการการให้คะแนนและการจัดลำดับ

3. การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เป็นการนำผลการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมจากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัย

พยาบาลเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท และคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญในบทที่ 4 เรียงตามลำดับความเป็นคุณลักษณะรวมได้ 40 คุณลักษณะ ดังนี้คือ

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน
3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่ฟังของผู้อื่นได้
5. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย
6. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้
7. มีความรับผิดชอบสูง
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
9. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี
10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
11. ใจคอหนักแน่น มั่นคงควบคุมอารมณ์ได้
12. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น
13. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน
14. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน
15. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม เป้าหมายวิทยาลัย
16. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว
17. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ
18. สุขภาพและบุคลิกภาพดี
19. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
20. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
21. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ
22. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ
23. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป
24. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง
25. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง
26. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
27. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น
28. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น
29. มีลักษณะประนีประนอม
30. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
31. มีวินัย เชื้อมั่น และมั่นใจในตนเอง
32. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย
33. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส

34. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้
35. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น
36. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม
37. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม
38. รู้จุดอ่อนของตนเอง
39. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย
40. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำ 40 คุณลักษณะนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาในรายละเอียดของแต่ละคุณลักษณะและทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีเกณฑ์ในการสังเคราะห์ว่าต้องเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาร่วมกันได้โดยการใช้แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และสาระของการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน รายละเอียดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 19-20

ตาราง 19 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ			
	ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล	ความรู้ทางการบริหารและการจัดการบริหาร	สมรรถนะด้านการบริหารงาน	สมรรถนะด้านการบริหารคน
1. มีวิสัยทัศน์		✓		
2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน		✓		
3. มีมนุษยสัมพันธ์			✓	✓
4. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้	✓			✓
5. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย			✓	✓
6. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	✓			
7. มีความรับผิดชอบสูง			✓	
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	✓	✓		
9. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	✓	✓		
10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน			✓	
11. ใจคอหนักแน่น มั่นคงควบคุมอารมณ์ได้	✓			
12. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น			✓	

ตาราง 19 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	แนวคิด หลักการ และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ			
	ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล	ความรู้ทางการบริหารตาม ภารกิจด้านการบริหาร	สมรรถนะด้าน การบริหารงาน	สมรรถนะด้าน การบริหารคน
13. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน			✓	
14. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน			✓	
15. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม เป้าหมาย วิทยาลัย			✓	✓
16. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว	✓		✓	
17. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ			✓	
18. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	✓			
19. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา			✓	✓
20. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา				✓
21. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	✓		✓	
22. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ				✓
23. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	✓			
24. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง			✓	✓
25. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง				✓
26. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม			✓	
27. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น			✓	
28. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	✓		✓	
29. มีลักษณะประนีประนอม			✓	✓
30. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน		✓	✓	
31. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง	✓		✓	
32. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	✓			
33. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	✓			
34. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้				✓
35. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น				✓
36. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม				✓
37. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม			✓	
38. รู้จุดอ่อนของตนเอง	✓		✓	
39. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	✓		✓	
40. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล	✓		✓	

จากตาราง 19 จะพบว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำบางคุณลักษณะที่สามารถจัดเข้ากลุ่มแนวคิดหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้มากกว่า 1 กลุ่ม และมีบางคุณลักษณะที่ไม่สามารถพัฒนาได้โดยตรง แต่สามารถพัฒนาได้โดยร่วมหรือแฝงอยู่กับคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าแนวคิดหลักการ และทฤษฎีที่ใช้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ที่สร้างขึ้นจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ครบและครอบคลุมทั้ง 40 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาวิเคราะห์

ตาราง 20 การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและสาระที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำโดยสรุป

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี	สาระโดยสรุป	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา
ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับปรุงสมรรถภาพทางกาย - การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม - การพัฒนาจิต - การพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร - ค่านิยมประชาธิปไตย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึงของผู้อื่นได้ 2. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ 3. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี 4. พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ 5. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้ 6. สุขภาพและบุคลิกภาพดี 7. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว 8. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ 9. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป 10. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น 11. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส 12. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง 13. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย 14. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล 15. รู้จุดอ่อนของตนเอง 16. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย
ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - หลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางการบริหาร - การบริหารงานวิชาการ - การบริหารงานบุคลากร - การบริหารงานกิจการนักศึกษา - การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุ และการบริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน 2. มีวิสัยทัศน์ 3. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี 4. พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ 5. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี	สาระโดยสรุป	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา
	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารงานอาคารสถานที่ - การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 	
สมรรถนะด้านการบริหารงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมงานและการทำงานเป็นทีม - การบริหารแบบมีส่วนร่วม - การบริหารการเปลี่ยนแปลง - การพัฒนาองค์การ - การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิด และความหมาย 2. มีมนุษยสัมพันธ์ 3. มีความรับผิดชอบสูง 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 5. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น 6. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน 7. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน 8. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย 9. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา 10. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว 11. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ 12. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ 13. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง 14. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 15. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น 16. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น 17. มีลักษณะประนีประนอม 18. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง 19. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 20. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม 21. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี	สาระโดยสรุป	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา
		ไม่โลเล 22. รู้จุดอ่อนของตนเอง 23. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย
สมรรถนะด้านการบริหารคน	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสาร และการประสานงาน - มนุษยสัมพันธ์ - การจูงใจ - การบริหารความขัดแย้งและ การตัดสินใจ - เทคนิคการประชุม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิด และ ความหมาย 2. มีมนุษยสัมพันธ์ 3. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และ ที่ฟังของผู้อื่นได้ 4. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย วิทยาลัย 5. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา 6. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ 7. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จ ของผู้ใต้บังคับบัญชา 8. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง 9. พร้อมทั้งจะเผชิญและสามารถบริหาร ความขัดแย้ง 10. มีลักษณะประนีประนอม 11. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและ ได้รับการยอมรับจากสังคม 12. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้ 13. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์ และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น

4. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การดำเนินการวิจัยที่ผ่านมาในขั้นที่ 1. เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำ ในขั้นที่ 2. เป็นการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และขั้นที่ 3. เป็นการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งในขั้นนี้เป็นการศึกษาแนวคิดและหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ การกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบ และการสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ และการกำหนดหลักการ กำกับการสร้างรูปแบบและการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยใช้หลักการแนวคิดและกระบวนการในการสร้างรูปแบบตาม ลำดับชั้น ดังนี้

1. กำหนดแนวคิดหลักของรูปแบบ ประกอบด้วย 7 แนวคิดหลัก คือ

ขั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้กับผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนา

ขั้นที่ 2. แนวคิดของการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา เป็นขั้นของการ ประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่า ตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับ ก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นที่ 3. แนวคิดของการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการ เลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนาซึ่งได้ กำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การพัฒนาต้องประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย

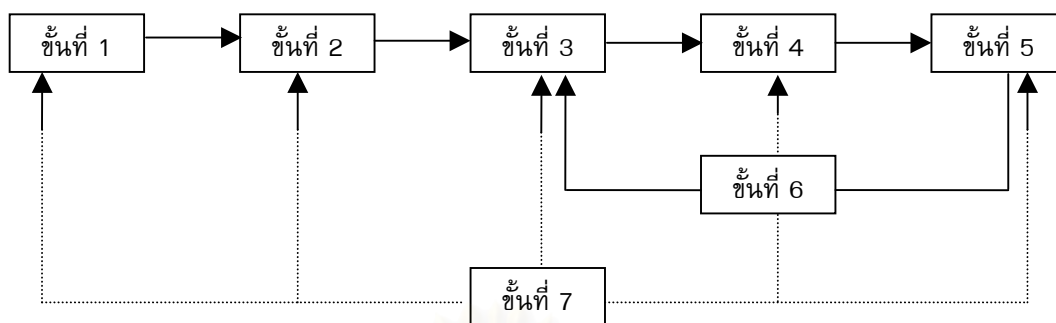
ขั้นที่ 4. แนวคิดของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อ ให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 40 คุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามที่ได้จากการศึกษา

ขั้นที่ 5. แนวคิดของการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินผลการ พัฒนาในขั้นที่ 4 ว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมจริงหรือไม่

ขั้นที่ 6. แนวคิดของการปฏิบัติซ้ำ เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนา ในขั้นที่ 5 ในกรณีที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยวนกลับไปดำเนินการในขั้นที่ 3-5 คือ การเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และการประเมินผลการพัฒนาใหม่ จนเป็นที่พอใจจึงจะจบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำที่กำหนดขึ้นมาพัฒนาในแต่ละครั้ง

ขั้นที่ 7. แนวคิดของการประเมินผลการดำเนินการ เป็นขั้นของการวิเคราะห์ กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด เพื่อจะได้ทราบว่ามีการพัฒนา และขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

2. กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 แนวคิด ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะต้อง ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 7 ตามลำดับความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้จะข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งที่เป็นแนวคิดไม่ได้ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 แนวคิดมีลักษณะดังนี้



3. กำหนดวิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันกับแนวคิดหลักในแต่ละขั้นตอน

4. กำหนดรายละเอียดในขั้นการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด สาระของการพัฒนา จุดประสงค์ทั่วไป จุดประสงค์เฉพาะ ระยะเวลา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล

5. กำหนดวิธีการในการนำรูปแบบไปใช้ ก่อนนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขั้นตอนการนำไปใช้ซึ่งประกอบด้วย

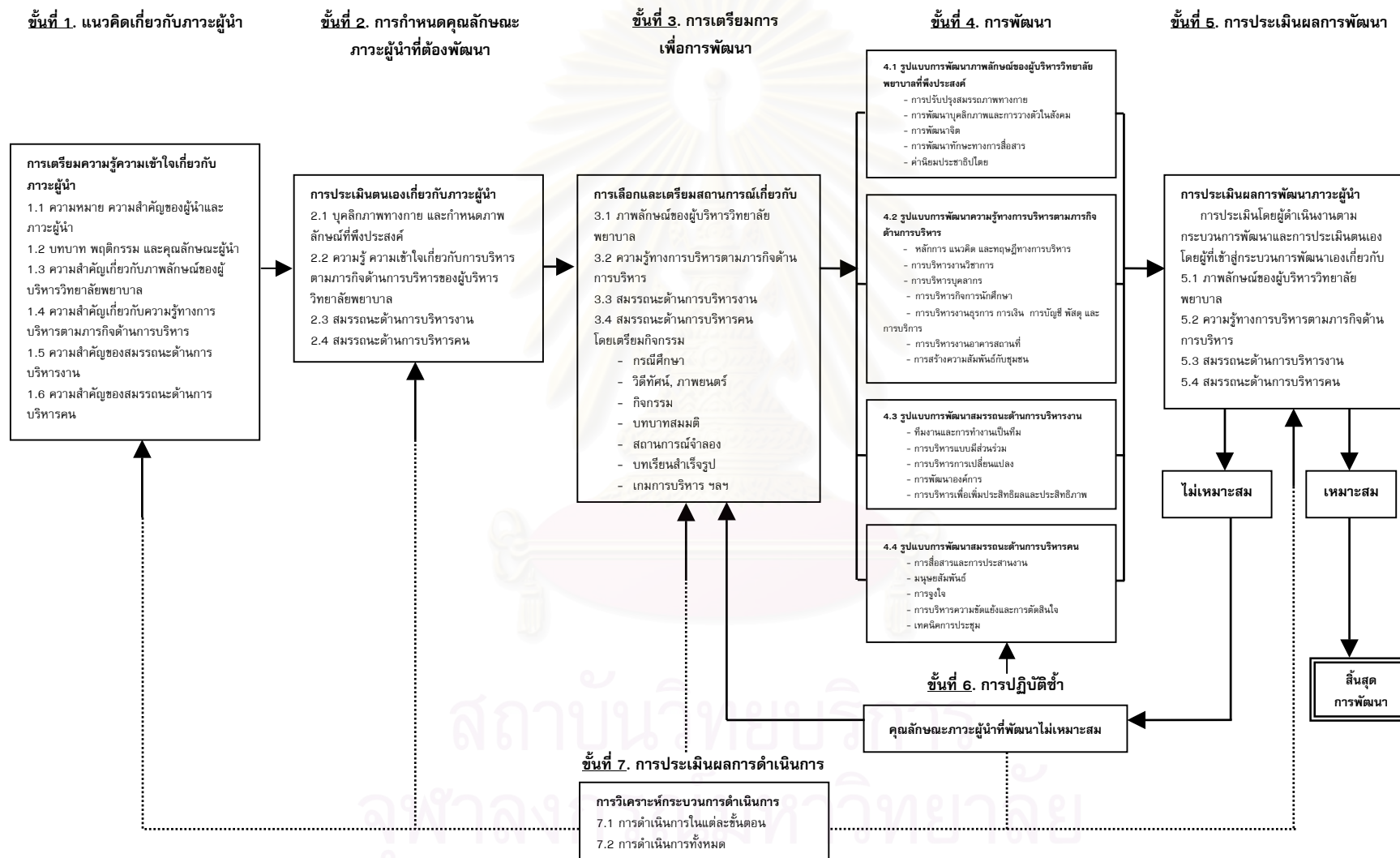
- 5.1 การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวม
- 5.2 การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 5.3 การประเมินผลการดำเนินการ

5. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่างที่นำเสนอและคำอธิบาย

เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกำหนดรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน ดังแสดงในแผนภูมิ 19 และกำหนดรายละเอียดในขั้นการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด จุดประสงค์ทั่วไป ระยะเวลา สาระการพัฒนา จุดประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ดังแสดงในตาราง 21

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 19 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับร่าง



ตาราง 21 คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำฉบับร่างที่นำเสนอ

ขั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**จุดประสงค์ทั่วไป**

1. มีความรู้ความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีในการนำและภาวะผู้นำ
2. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. ตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำ ภารกิจ และขอบเขตความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ

ระยะเวลา 3-5 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1.1 ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - บอกความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำได้ - ตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - สามารถเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิดว่าความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - อภิปรายและสรุปความเหมือนและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร - มอบหมายให้ศึกษาชีวประวัติของผู้นำและผู้บริหารที่ประทับใจ และสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย - การประเมินตนเอง - คุณภาพของผลงานการศึกษาค้นคว้า
1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - รู้และเข้าใจ บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ - ตระหนักถึงขอบเขตของบทบาท หน้าที่ และพฤติกรรมผู้นำ - ระบุบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ - ระบุพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ - ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ - อภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร - กลุ่มร่วมกันระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในฐานะผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สรุปผลและ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์ - การประเมินตนเอง

ตาราง 21 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1.3 ความสำคัญเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงความสำคัญ ของภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล - ระบุภาพลักษณ์ของผู้ บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ พึงประสงค์ได้ 	<p>นำเสนอเป็นข้อสรุปผลของกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญ ของภาพลักษณ์ที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารองค์ การทั่วไป และผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาลที่พึงประสงค์ - กลุ่มร่วมกันระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์เกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาล - สรุปผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ภาพลักษณ์ของผู้ บริหารวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมใน การอภิปราย ระดม สมอง วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ - การประเมินตนเอง - คุณภาพของผลงาน การวิเคราะห์
1.4 ความสำคัญเกี่ยวกับ ความรู้ทางบริหารตาม ภารกิจด้านการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงความสำคัญ ความรู้ทางการบริหารตาม ภารกิจด้านการบริหาร - รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารและภารกิจด้านการ บริหารของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสาร ด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหาร และภารกิจด้านการบริหาร - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนว คิด ความหมาย ความสำคัญ และ องค์ประกอบของการบริหารและ ภารกิจด้านการบริหาร - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ในอดีตที่ผ่านมาของตนเองใน ด้านการบริหารและภารกิจด้าน การบริหาร พร้อมนำเสนอและ ร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความ สำคัญของการบริหารและภารกิจ ด้านการบริหาร - อภิปรายและสรุปข้อความรู้ เกี่ยวกับการบริหารและภารกิจ ด้านการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมใน การอภิปราย และการ วิพากษ์ - การประเมินตนเอง เกี่ยวกับผลการ วิเคราะห์การบริหาร และภารกิจด้านการ บริหาร
1.5 ความสำคัญของ สมรรถนะด้านการบริหาร งาน	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงความสำคัญ ของสมรรถนะด้านการ บริหารงาน - รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารงานและเทคนิคที่ใช้ ในการบริหารงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสาร ด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหาร งานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหาร งาน - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนว คิด ความหมาย ความสำคัญ และ องค์ประกอบของการบริหารงาน และเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมใน การอภิปราย และการ วิพากษ์ - การประเมินตนเอง เกี่ยวกับผลการ วิเคราะห์การบริหาร งานและเทคนิคที่ใช้ใน

ตาราง 21 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านเทคนิควิธีการบริหารงาน จุดเด่น จุดด้อย ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และความภาคภูมิใจพร้อมนำเสนอ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน - อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน 	การบริหารงาน
1.6 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคน	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคน - รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านเทคนิควิธีการบริหารคน จุดเด่น จุดด้อย ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และความภาคภูมิใจพร้อมนำเสนอ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน - อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการวิพากษ์ - การประเมินตนเองเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน

ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร
2. ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ต้องพัฒนาได้

ระยะเวลา 3 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
2.1 บุคลิกภาพทางกาย และกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้ารับการพัฒนารู้ตนเองและพร้อมที่จะรับการพัฒนา - เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาภาพลักษณ์ - เป็นข้อมูลในการจัดการพัฒนาและสามารถจัดวิธีการพัฒนาได้เหมาะสม - ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อม - สามารถกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพทางกายในด้านต่างๆ เช่น น้ำหนัก ส่วนสูง สมรรถภาพของหัวใจและปอด ความดันโลหิต ฯลฯ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเขียนรายงานการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเกี่ยวกับลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่ควรปรับปรุงพัฒนาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาของแต่ละคน พร้อมนำเสนอเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำผลการศึกษาที่ได้จากชั้นที่ 1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ร่วมด้วย เพื่อให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องทำการพัฒนาร่วมกัน - ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการทดสอบสมรรถภาพทางกาย
2.2 ความรู้ ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สมรรถนะด้านการบริหารงาน และการบริหารคน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้ารับการพัฒนารู้ตนเองและพร้อมที่จะรับการพัฒนา - เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสามารถทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาลำรวจและประเมินความรู้ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาลำรวจและประเมินสมรรถนะด้านการบริหารงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถพื้นฐานด้านการบริหาร
2.4 สมรรถนะด้านการ			

ตาราง 21 การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>บริหารคน</p>	<p>การบริหารคน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นข้อมูลในการจัดการพัฒนาและสามารถจัดวิธีการพัฒนาได้เหมาะสม - ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อม - สามารถกำหนดความต้องการการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถด้านการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคนได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาและประเมินสมรรถนะด้านการบริหารคน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเขียนรายงานประวัติการบริหารของตนเอง และประเมินตนเองในภาพรวมเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และประสบการณ์ - แบ่งกลุ่มวิเคราะห์/ระดมสมอง/อภิปรายในประเด็นการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคน โดยกำหนดจุดร่วมและจัดลำดับความต้องการพัฒนา ความจำเป็น เร่งด่วน และความสำคัญในการพัฒนา - กลุ่มร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถด้านการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคนตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา 	

ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาในกระบวนการพัฒนา
2. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนเข้ารับการพัฒนา

ระยะเวลา 2 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
การเลือกและเตรียมสถานการณ์เกี่ยวกับ 3.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล 3.2 ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร 3.3 สมรรถนะด้านการบริหารงาน 3.4 สมรรถนะการบริหาร คน โดยเตรียมกิจกรรม - กรณีศึกษา - วิดีทัศน์, ภาพยนตร์ -ละคร - กิจกรรม - บทบาทสมมติ - สถานการณ์จำลอง - บทเรียนสำเร็จรูป - เกมการบริหาร ฯลฯ	- เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนเข้ารับการพัฒนา	- ปฐมนิเทศอธิบายแนวทางการพัฒนา การจัดประสบการณ์ กิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและรับทราบเป้าหมาย กระบวนการ กิจกรรมการพัฒนาและข้อตกลงต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาร่วมกัน - จัดบรรยายให้เข้าใจความหมายและวิธีการที่ใช้ในกิจกรรมการพัฒนาแต่ละกิจกรรม - ชี้แจงและทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนาในการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนา - จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้วิเคราะห์ตนเอง ระวังตำแหน่งความรับผิดชอบ และกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาของตนเอง และเปิดใจพร้อมรับการพัฒนา - มอบหมายให้ผู้เข้ารับพัฒนา กำหนดบรรทัดฐาน/กติกากฎปฏิบัติตัวของสมาชิกขณะเข้ารับการพัฒนา	- การสังเกตความพร้อมต่อการพัฒนา

ขั้นที่ 4. การพัฒนา จำแนกเป็น

4.1 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ จุดประสงค์ทั่วไป

1. ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร
2. ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อการได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากสังคม
3. สามารถวางตัวและแสดงกิจกรรมารยาทได้อย่างเหมาะสม ในการเข้าสมาคมในโอกาสต่างๆ

ระยะเวลา 5 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. การปรับปรุงสมรรถภาพทางกาย	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลสุขภาพตนเอง - ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีสุขภาพดีอยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคนนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายในส่วนที่บกพร่องมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถภาพทางกายของตนเองโดยใช้กิจกรรมนั้นหนทางการ เช่น การควบคุมน้ำหนักตัวโดยการออกกำลังกาย การควบคุมอาหาร ฯลฯ โดยกำหนดระยะเวลาในการปรับปรุงภาพลักษณ์ของตนเอง และมีการติดตามประเมินผลการปรับปรุง - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถภาพทางกายที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินสมรรถภาพ - ผลการปรับปรุงสมรรถภาพทางกายที่เป็นรูปธรรม เช่น น้ำหนักตัวที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องแคล่วว่องไว
2. การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคมประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การมีรสนิยมในด้านการแต่งกาย การเลือกใช้เครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการแต่งกายและการเลือกใช้เครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ - เพื่อให้สามารถแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฐมนิเทศเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้บริหารกับการแต่งกาย - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างบุคลิกภาพ การแต่งกายและการเลือกใช้เครื่องแต่งกาย ศิลปะการแต่งกาย บุคลิกภาพกับการแต่งกาย การพัฒนาตนเองด้านการแต่งกาย - สาธิตศิลปะการแต่งหน้าและการแต่งกายในโอกาสต่างๆ - วิพากษ์การแต่งกายของผู้เข้า 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การประเมินตนเอง - ผลการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพด้านการแต่งกาย

ตาราง 21 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- การวางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์	- เพื่อให้สามารถวางตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะ	<p>รับการพัฒนาแต่ละคนพร้อมให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนา</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนพัฒนาบุคลิกภาพด้านการแต่งกายของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะภายในระยะเวลาที่กำหนดให้</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>- ผลการวิเคราะห์มารยาทและการวางตัว</p> <p>- ผลการนำเสนอวิธีการพัฒนาตนเอง</p> <p>- ผลการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพด้านการวางตัว</p>
	- เพื่อให้สามารถสื่อสารด้วยการพูด การเขียน โดยมีกิจกรรมมารยาทและใช้สายตาประกอบด้วยความเหมาะสม	<p>- ปฐมนิเทศเกี่ยวกับความสำคัญของการวางตัวในสังคม</p> <p>- จัดบรรยายและมอบหมายให้ศึกษาวิดิทัศน์เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับมารยาทและการวางตัวในสังคม เช่น มารยาททางกาย วาจา การแนะนำ การสนทนา การใช้โทรศัพท์ การใช้นามบัตร ในฐานะเจ้าบ้านและแขก ฯลฯ</p> <p>- แสดงบทบาทสมมติในด้านการวางตัวในสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>- วิเคราะห์พฤติกรรมการวางตัวที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ เช่น ในสถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา ฯลฯ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิเคราะห์ลักษณะการวางตัวในภาพรวมของตนเอง พร้อมทั้งให้ค้นหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนดให้</p>	
- ความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด การเขียน รวมถึงกิริยามารยาท และการใช้สายตา	- เพื่อให้สามารถสื่อสารด้วยการพูด การเขียน โดยมีกิจกรรมมารยาทและใช้สายตาประกอบด้วยความเหมาะสม	<p>- แสดงบทบาทสมมติในการสื่อสารด้านการพูด การเขียนในโอกาสต่างๆ</p> <p>- สาธิตการพูด กิริยามารยาท การใช้สายตาประกอบการพูดในโอกาสต่างๆ เช่น การกล่าวคำอวยพร การแนะนำ การกล่าว</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>- ผลการวิเคราะห์ความสามารถด้านการพูดและการเขียน</p> <p>- ผลการนำเสนอวิธีการพัฒนาตนเอง</p>

ตาราง 21 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>แสดงความเสียใจ ฯลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการพูด การเขียน กิริยามารยาทและการใช้สายตาที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ เช่น ในสถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา ฯลฯ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดีกหัดการพูด การเขียน ในโอกาสต่าง และกลุ่มร่วมกัน วิพากษ์และให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพูด การเขียน กิริยามารยาท และการใช้สายตาของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเพื่อการปรับปรุง - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิเคราะห์ความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด การเขียน กิริยามารยาทและการใช้สายตาในภาพรวมของตนเองพร้อมทั้งให้ค้นหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการปรับปรุงพัฒนาความสามารถด้านการพูด การเขียน กิริยามารยาท และการใช้สายตา
<ul style="list-style-type: none"> - การดูแลรักษาสุขภาพกายและจิต 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลสุขภาพกายและจิต - ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีสุขภาพกายและจิตดีอยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการสัมมนาเกี่ยวกับวิธีการดูแลรักษาสุขภาพกายและจิต - การระดมสมองเกี่ยวกับผลดีของการดูแลสุขภาพกายและจิตของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารงาน - มอบหมายให้ศึกษาดูงาน/ศึกษาชีวประวัติ/เข้าประชุมวิชาการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการในการดูแลสุขภาพกายและจิตหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีสุขภาพกายและจิตดี อย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการระดมสมอง และกิจกรรมการพัฒนาจิต - ผลการศึกษาดูงาน/ศึกษาชีวประวัติ/เข้าประชุมวิชาการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ

ตาราง 21 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>- ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ พร้อมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และยอมให้มีการตรวจสอบจากสาธารณะ</p>	<p>- เพื่อให้เกิดการยอมรับผลการกระทำ สามารถรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ และการถูกตรวจสอบ</p>	<p>นำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการปฏิบัติได้</p> <p>- จัดกิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์</p> <p>- แบ่งกลุ่มย่อย จัดให้มีเกมการบริหาร โดยการสร้างสถานการณ์จำลองที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจ มีการวิพากษ์วิจารณ์ และการตรวจสอบจากสาธารณะ</p> <p>กลุ่มร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่ม</p> <p>- กรณีศึกษาทางการบริหารซึ่งต้องมีการตัดสินใจในบรรยากาศของความขัดแย้งเพื่อสังเกตพฤติกรรมความกล้าหาญ ความกล้าตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อผล การยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <p>- มอบหมายให้ศึกษา และสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการปฏิบัติได้ โดยเลือกศึกษาผู้นำ/ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ 2. การยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ 3. การยอมรับการตรวจสอบจากสาธารณะ 	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม</p> <p>- ความกล้าหาญ ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ</p> <p>- การยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์</p> <p>- ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ/ผู้บริหาร</p>
<p>3. การพัฒนาจิต ประกอบด้วย</p> <p>- ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคง ยืนยงและยืนหยัดเพื่อความถูกต้องชอบธรรม</p> <p>- ความสำรวม ไม่หวั่นไหวและความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในภาวะปกติเมื่อเผชิญกับ</p>	<p>- เพื่อสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>- ตระหนักว่าคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดความเป็นธรรมในองค์การ และสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>- บรรยายธรรมะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่จะสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดความสมัคสมานกลมเกลียวในองค์การ</p> <p>- กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนา</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมาย</p> <p>- พฤติกรรมทางจิตที่พัฒนาขึ้น เช่น ความมั่นคง ความสำรวม ฯลฯ</p>

ตาราง 21 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด - การมีความเชื่อและค่านิยมทางวิทยาศาสตร์ - การมีน้ำใจ เสียสละ ประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม		พัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมในเกม การบริหาร/บทบาทสมมติ/กรณีศึกษา/สถานการณ์จำลองที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่น/ชอบธรรม ความสำรวม ไม่ท้อแท้ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีน้ำใจ ฯลฯ และเขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองถึงผลที่ได้รับและพฤติกรรมตนเองที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาหลังจากได้ร่วมกิจกรรม	
4. การพัฒนาทักษะทางการพูด ประกอบด้วย - เทคนิคการพูดในที่ชุมชน - การเตรียมตัวในการพูด - การเตรียมเนื้อหา - การวิเคราะห์ผู้ฟัง - การใช้สื่อ ภาษากาย - การใช้น้ำเสียง	- สามารถอธิบายเทคนิคการพูดในที่ชุมชนได้ - เพื่อพัฒนาทักษะการพูดในที่ชุมชนได้ถูกต้องตามเทคนิคการพูด	- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจ 1. เทคนิคการพูดในที่ชุมชน 2. การเตรียมตัวในการพูด 3. การเตรียมเนื้อหา 4. การวิเคราะห์ผู้ฟัง 5. การใช้สื่อ ภาษากาย 6. การใช้น้ำเสียง - สาธิตการพูดในโอกาสต่างๆ เช่น การพูดระหว่างบุคคล 2 คน การพูดกับกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ การพูดกับมวลชน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนามวิเคราะห์ตนเองเพื่อปรับปรุงการพูด พร้อมกับฝึกปฏิบัติการพูดในโอกาสต่างๆ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เทคนิคการพูด การเตรียมตัว การเตรียมเนื้อหา ความสามารถในการพูด การใช้ ภาษากาย น้ำเสียง ท่าทาง ฯลฯ	- ความเชื่อมั่นในตนเอง - ความสามารถในการพูด
5. ค่านิยมประชาธิปไตย	- เพื่อส่งเสริมค่านิยมประชาธิปไตย	- บรรยายให้เข้าใจความหมาย ความสำคัญ ลักษณะ และการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยซึ่งมีผลต่อการบริหาร การปกครอง และความสงบสุขของสังคม - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์จำลอง/	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมาย - ลักษณะความเป็นประชาธิปไตย เช่น การยอมรับมติส่วนรวม - รายงานที่แสดงถึงค่านิยมประชาธิปไตย

ตาราง 21 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/ บทบาทสมมติซึ่งในการปฏิบัติ ดังกล่าวกำหนดให้มีกระบวนการ ปฏิบัติงานที่ต้องมีการควบคุม ปกครอง แสดงความคิดเห็น โต้แย้ง ตัดสินใจ ฯลฯ ซึ่งทำให้ ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดง พฤติกรรมออกมา เมื่อสิ้นสุด กิจกรรมแล้ว กลุ่มร่วมกัน วิเคราะห์พฤติกรรมที่แสดงถึงค่านิยม ประชาธิปไตย หาแนวทาง ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ให้เกิดขึ้น และสรุปข้อความรู้ที่ ได้จากการร่วมกิจกรรม</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาเขียนรายงานเกี่ยวกับ ประสบการณ์การบริหารงาน/ การวิเคราะห์ตนเองถึงลักษณะ ของค่านิยมประชาธิปไตย ในอดีตที่ผ่านมา ว่าอยู่ในระดับ ที่ตนเองพอใจหรือไม่ พร้อมกับ กำหนดภาพลักษณ์ด้านค่านิยม ประชาธิปไตยของตนเอง และ ความตั้งใจที่จะพัฒนา</p>	

4.2 การพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร

2. ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร

3. สามารถนำความรู้ทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

ระยะเวลา 3 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร 2. การบริหารงานวิชาการ 3. การบริหารงานบุคลากร 4. การบริหารงานกิจการนักศึกษา 5. การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุ และการบริการ 6. การบริหารงานอาคารสถานที่ 7. การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	- เพื่อให้ตระหนักและเข้าใจแนวคิด หลักการและทฤษฎีทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร - เพื่อให้สามารถนำความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้	- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลและผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีภาวะผู้นำและประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารงานวิชาการ/งานบุคลากร/งานกิจการนักศึกษา/งาน ธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุและการบริการ/งานอาคารสถานที่/งานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งสามารถนำเป็นแบบอย่างได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ - มอบหมายให้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาพยาบาลหรือสถานศึกษาอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารในแต่ละด้าน อย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการปฏิบัติได้ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานในการบริหารงานตามภารกิจด้านการบริหาร ทั้งทางด้านงานวิชาการ/งานบุคลากร/งานกิจการนักศึกษา/	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในโครงการสัมมนา - ผลการศึกษาและข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษาดูงาน/ฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน - รายงานผลการพัฒนางาน

ตาราง 21 การพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>งานธุรการ การเงินการบัญชี พัสดุ และการบริการ/งานอาคารสถานที่/งานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในวิทยาลัยพยาบาลต้นสังกัดหรือที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการศึกษาค้นคว้าในด้านวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ความจำเป็น และความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำความรู้ที่ได้จากการฟัง การบรรยาย/การสัมมนา/การศึกษาดูงาน/การฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานในการบริหารมาปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองโดยเลือกพัฒนาในงานที่สนใจเพียงอย่างเดียว พร้อมทั้งรายงานผลการพัฒนางาน นำเสนอในที่ประชุมกลุ่ม กลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ - แบ่งกลุ่มเพื่อศึกษาวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารและหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข 	

4.3 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารงานแบบต่างๆ
2. มีทักษะในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารงานได้
3. สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารงานได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์

ระยะเวลา 5-7 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. ทีมงานและการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้รู้และเข้าใจแนวคิดและความหมายของทีมงานและการทำงานเป็นทีม - สามารถนำหลักและวิธีการของการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีมไปใช้ได้ - สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจหลักและวิธีการของการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจหลักการวิเคราะห์ตนเองและสมาชิกในทีมงาน พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติวิธีการวิเคราะห์ตนเอง สมาชิกในทีมงาน ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีม - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการกระบวนการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยร่วมกันปฏิบัติเป็นทีมซึ่งสมาชิกในทีมมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิในระดับที่ใกล้เคียงกัน และทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานในด้านขั้นตอน กระบวนการกลุ่ม พฤติกรรมของกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ปัญหา อุปสรรค และความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของทีมงานครั้งนี้ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ผลการวิเคราะห์ตนเอง และสมาชิกในทีมงาน ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีม - การมีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติงานร่วมกันในทีม - ผลการดำเนินโครงการโดยใช้ทีมงาน - การประเมินตนเอง

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>พัฒนาจัดทำหรือดำเนินโครงการในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง โดยใช้ทีมงานและการทำงานเป็นทีม และทำการศึกษากระบวนการก่อตัวเป็นทีมงาน พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน การรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน กระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิก ฯลฯ ศึกษาประสิทธิภาพของทีมงาน สรุปจุดเด่น จุดด้อยของทีมงานและการทำงานเป็นทีม และนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษา เพื่อให้กลุ่มร่วมกันอภิปราย วิเคราะห์ และเปรียบเทียบระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิภาพกับทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพ</p>	
<p>2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุแนวคิดและลักษณะสำคัญของการประสานงานและความร่วมมือได้ - สามารถประสานงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเพื่อความสำเร็จของงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิดลักษณะและวิธีการประสานงาน - เกมการบริหารโดยการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินงานได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในฝ่าย/กลุ่มงาน/องค์การอื่นๆ จึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานซึ่งต้องใช้กระบวนการการประสานงานเป็นเครื่องมือ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความสนใจในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือ จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้ และให้เสนอผลการประสานงานในประเด็นความสำเร็จ ปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ความสำเร็จในการประสานงานและการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติงาน

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- การรู้จักจุดอ่อนของตนเองและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	- เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่นได้ - เพื่อฝึกความอดทนและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	อุปสรรค และข้อคิดที่ได้จากการประสานงาน นำเสนอในที่ประชุมกลุ่ม กลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ - ฝึกประสาทสัมผัสโดยการมอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดมความคิดเห็นและผู้อื่นจากการที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับกันซึ่งจะทำให้แต่ละคนได้ค้นหาคำตอบได้สามารถเข้าใจตนเอง และผู้อื่นและจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนเองที่มีต่อผู้อื่น - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์จำลองโดยต้องร่วมกันปฏิบัติงานเป็นที่ซึ่งสมาชิกในที่มมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิในระดับที่ใกล้เคียงกัน และงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง และให้สมาชิกในกลุ่มวิเคราะห์จุดอ่อนของตนเองและสมาชิกคนอื่น การยอมรับในจุดอ่อนของผู้อื่น และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	- การสังเกต - ความสามัคคีของกลุ่ม - ความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
	- ระบุแนวคิดและลักษณะสำคัญของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ ได้ - สามารถสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมและขอความร่วมมือจากเครือข่ายเพื่อความสำเร็จของงานได้	- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิดของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม - ระดมสมองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ - จัดกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลองให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดมความคิดเห็น อภิปรายความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคของการสร้าง	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการระดมสมอง กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน - การนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>- การประนีประนอม เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>- เพื่อให้ยอมรับและฝึกการประนีประนอมซึ่งกันและกัน</p>	<p>เครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการได้ศึกษาว่าสภาพการปฏิบัติงานจริงมีลักษณะอย่างไร ได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงาน</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนางานปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความสนใจในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของเครือข่ายทางการศึกษาพยาบาลหรือต้องสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยพยาบาล ศึกษาและนำเสนอผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และเสนอแนะวิธีปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการถกปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการประนีประนอมซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย</p> <p>- ฝึกประสาทสัมผัสโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการวิเคราะห์ตนเองสมาชิกในทีม ทีมงานและกระบวนการทำงานของทีมว่ามีความประนีประนอมเพียงใด</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย</p> <p>- ความสามารถในการประนีประนอม</p>

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- การจัดการเชิงประชาธิปไตย	- เพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารโดยใช้ประชาธิปไตย - ยอมรับและมีค่านิยมประชาธิปไตย	- กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์ และฝึกมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น - เกมการบริหารโดยการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในทีมงาน/กลุ่ม ซึ่งจะทำให้เห็นวิธีการที่ผู้นำใช้วิธีการบริหารจัดการกับกลุ่ม - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้เห็นว่ามีจัดการเชิงประชาธิปไตยเพียงใด - ฝึกประสาทสัมผัสโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์ตนเอง สมาชิกในทีม ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีมว่ามีความเป็นประชาธิปไตยเพียงใด - มอบหมายให้กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมบริหารจัดการในกลุ่มว่า มีลักษณะการจัดการเชิงประชาธิปไตยเพียงใด	- การสังเกต - ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย - ความสามารถในการบริหารจัดการ - การยอมรับวิธีการจัดการเชิงประชาธิปไตย
	- การให้อภัย	- เพื่อฝึกหัดการให้อภัยแก่ผู้อื่น - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์และประเมินตนเองว่าสามารถให้อภัยไม่ถือโกรธผู้อื่นได้เพียงใด พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการฝึกหัดตนเองให้สามารถยอมรับและให้อภัยผู้อื่น และนำวิธีการที่เสนอไปพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติให้ได้ - กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ความสงบ	- การสังเกต - ความสามารถในการให้อภัยไม่ถือโกรธผู้อื่น

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง - กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม - การวิเคราะห์ปัญหาสังคมและการเมือง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่มีผลกระทบต่อการศึกษาพยาบาล - การศึกษานโยบายและแผนการศึกษาชาติเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาพยาบาล - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาพยาบาล - การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตนเอง - สามารถพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมและเจตคติที่ดีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย 	<p>เยือกเย็น เพื่อให้จิตใจเหมาะสมแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายหรือบรรยายให้เข้าใจแนวคิด ประเภทของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในประเด็น <ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม 2. การวิเคราะห์ปัญหาสังคมและการเมือง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่มีผลกระทบต่อการศึกษาพยาบาล 3. นโยบายและแผนการศึกษาชาติ 4. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาพยาบาล 5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาพยาบาล <ul style="list-style-type: none"> - เชิญวิทยากร/ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว - ทัศนศึกษา/ปฏิบัติการณ์ - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝึกเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เทคนิคการวางแผน การระดมสมอง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - แบ่งกลุ่มผู้รับการพัฒนาศึกษาดูงานในสถานอื่นๆ ต่างสังกัด 	<ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์ - การประเมินตนเอง - วิเคราะห์แบบประเมินความคิดเห็นในการจัดกิจกรรม - ผลงานการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำมาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิทยาลัยให้ดีขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนารู้จักวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของพฤติกรรมตนเองต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง - จัดกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลองให้ผู้รับการพัฒนาศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ ทาวิธีการและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสามารถทำให้วิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย 	
4. การพัฒนาองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การได้ - วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ - สามารถเลือกใช้วิธีการต่างๆ สอดแทรกในการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสม - สามารถนำองค์การพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายหรือบรรยายให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ความหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ - จัดกิจกรรมพัฒนาองค์การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ร่วมกิจกรรมเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการอย่างมีแผน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในวิทยาลัยพยาบาลที่ตนเองปฏิบัติงานในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม การเมือง ความสัมพันธ์ พฤติกรรมบุคคล ฯลฯ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมองค์การและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำโครงการพัฒนาองค์การในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ และเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ให้รายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาองค์การ - รายงานการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		สรุปการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาไปสู่ความทันสมัย การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	
5. การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถอธิบายความหมายและจำแนกความแตกต่างระหว่างคำว่าประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ - สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานภาพขององค์การ - สามารถวิเคราะห์และอธิบายสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตลอดจนนำไปประยุกต์ใช้ในวิทยาลัยได้ - สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับ 1. ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 2. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ 3. องค์ประกอบในการพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ 4. แนวคิดและรูปแบบการบริหารเพื่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ - ระดมสมองโดยร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งจะทำให้ได้เกณฑ์ที่มีความเป็นเอกภาพ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์จำลอง/กรณี ศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งในการปฏิบัติดังกล่าว กำหนดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนของงาน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ฯลฯ และให้ทำการประเมินโดยใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่กลุ่มกำหนดไว้ กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สรุปข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - รายงานผลการกำหนดเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมายและข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา - รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาล/ตนเอง

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาประเมินผลการปฏิบัติงาน ของวิทยาลัยพยาบาล/ตนเองโดย ให้ใช้เกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อ วิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิ ภาพของวิทยาลัยพยาบาล/ตน เอง และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติ ที่ทำให้มีประสิทธิผลและประสิทธิ ภาพยิ่งขึ้น</p>	

4.4 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารคนแบบต่างๆ
2. มีทักษะในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารคนได้
3. สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารคนได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์

ระยะเวลา 5-7 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. การสื่อสาร และการประสานงาน	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายแนวคิด ความหมายความสำคัญ ประเภท ลักษณะของการสื่อสาร และการประสานงานได้ - สามารถเลือกและใช้การติดต่อสื่อสารได้ถูกต้องเหมาะสม - อธิบายสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร และการประสานงาน - อธิบายทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร และการประสานงาน - นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร การประสานงานและการสื่อความหมายไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายให้เข้าใจเกี่ยวแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ ประเภท ลักษณะของการสื่อสาร และการประสานงานได้ - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรจากองค์การต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารร่วมอภิปรายกลุ่มในประเด็นรูปแบบการสื่อสาร และการประสานงานในองค์การ และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร นโยบายเปิดประตู ระบบข้อเสนอแนะ ระเบียบวิธีการร้องทุกข์ ฯลฯ มาใช้ในการบริหารเพื่อให้บุคลากรมีช่องทางในการติดต่อและประสานงานได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา - แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกิจกรรมในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็นกิจกรรมกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งการติดต่อสื่อสารจากข้างบนสู่ข้างล่าง การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบน และการติดต่อสื่อสารตามแนวราบ เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมให้วิทยากรจุดเด่น 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการสัมมนา และการแสดงความคิดเห็น - ความสามารถในการสื่อสาร และการประสานงาน

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>จุดต่อของแต่ละวิธีการติดต่อสื่อสาร และเสนอแนะการเลือกใช้เทคนิควิธีการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จของงาน</p> <p>- จัดบรรยายให้ตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการสื่อสารและการประสานงาน เช่น การเลือกเรื่อง และข่าวสารข้อมูล/วิธีการ/ช่องทาง ฯลฯ</p>	
2. มนุษย์สัมพันธ์	<p>- ตระหนักถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของวิทยาลัย</p> <p>- รู้และเข้าใจกระบวนการในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์</p> <p>- วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบุคลากรในวิทยาลัยและพัฒนาความสัมพันธ์ได้</p> <p>- ประเมินความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองได้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริง</p> <p>- ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลได้</p>	<p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ ลักษณะของมนุษย์สัมพันธ์และเทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์การสร้างความสัมพันธ์ เช่น การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การฟัง การสร้างความประทับใจในการพูด การวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การรู้จักบริการ ไม่เห็นแก่ตัว ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจ ฯลฯ และประเมินความสามารถในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของตนเองว่าประสบความสำเร็จหรือไม่</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลและประเมินความมีมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวมของตนเอง</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิถีทัศน์จากสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์แล้ววิพากษ์วิจารณ์ในแง่ของมนุษย์สัมพันธ์ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการสร้าง</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- ความสามารถในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของตนเอง</p> <p>- รายงานการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์การศึกษาวิถีทัศน์</p>

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		มนุษย์สัมพันธ์ องค์ประกอบของบุคคลที่มีผลต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ	
3. การจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายความหมาย ความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อการบริหารได้ - ตระหนักว่าการจูงใจเป็นภาระหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ - สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ - นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการจูงใจ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา กระบวนการ การเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายเป็นคณะในเรื่องผู้บริหารกับการจูงใจ การจูงใจกับรูปแบบการบริหาร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดับหัวหน้าการจูงใจเป็นภาระหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาการจูงใจในการบริหารงาน เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน การลงโทษ การยอมรับนับถือ การให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ฯลฯ ให้สอดคล้องกับรูปแบบ พฤติกรรมการบริหารและลักษณะปฏิสัมพันธ์ในงานที่ต้องปฏิบัติ กลุ่มร่วมกัน วิพากษ์ความสามารถในการเลือกแนวทางหรือวิธีการจูงใจที่เหมาะสม เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดและให้ข้อเสนอแนะ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ความสามารถในการเลือกแนวทางหรือวิธีการจูงใจมาใช้ในการบริหาร
4. การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> - รู้และเข้าใจลักษณะ ประเภท สาเหตุ และผลของความขัดแย้ง - รู้และเข้าใจเทคนิควิธีการบริหารความขัดแย้ง - สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุ ประเภท ผลของความขัดแย้ง องค์ประกอบ วิธีการและขั้นตอนการตัดสินใจ - แบ่งกลุ่มอภิปรายถึงเทคนิคและวิธีการบริหารความขัดแย้ง - ศึกษากรณีตัวอย่าง โดยยก 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในกิจกรรม - รายงานและการประเมินตนเอง - ความสามารถในการตัดสินใจในสถาน

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความขัดแย้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้และเข้าใจองค์ประกอบวิธีการ ขั้นตอนการตัดสินใจ - สามารถรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>ประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วร่วมกันอภิปราย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฝึกปฏิบัติทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เช่น ศิลปะในการเกลี้ยกล่อม ทักษะการฟัง ความสามารถในการสื่อความหมาย ความสามารถในการเผชิญปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา - ฝึกปฏิบัติทักษะการศึกษาสาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาขัดแย้งในสถานการณ์จำลอง - ฝึกปฏิบัติทักษะการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ - ฝึกปฏิบัติทักษะการตัดสินใจตามขั้นตอนในสถานการณ์จำลอง 	<p>การณ้จำลองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>
5. เทคนิคการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักว่าการประชุมเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ - รู้และเข้าใจลักษณะประเภท การวางแผนและการเตรียมการประชุมต่างๆ ได้ - สามารถเลือกใช้วิธีการประชุมประเภทต่างๆ ได้เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะงาน - พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการประชุมประเภทต่างๆ - สามารถแสดงบทบาทในการประชุมแบบต่างๆ ได้เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ ประเภท การวางแผน และการเตรียมการประชุม - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในประเด็นเทคนิคการประชุมแบบต่างๆ การวางแผนและเตรียมการประชุม บทบาทเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเปลี่ยนแปลงแนวคิด ประสบการณ์ และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา - แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกิจกรรมในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุมทั้งการประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็น 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการสัมมนา และการแสดงความคิดเห็น - รายงานผลการจัดประชุม

ตาราง 21 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>ทางการ การประชุมใหญ่/กลุ่มย่อยเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมให้วิพากษ์จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละวิธีการประชุมและเสนอแนะการเลือกใช้เทคนิควิธีการประชุมที่เหมาะสม</p> <p>- จัดบรรยายให้ตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการประชุม การเป็นประธาน/ผู้นำการประชุม การเป็นสมาชิก เข้าร่วมประชุม ฯลฯ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกจัดประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ ประชุมใหญ่/กลุ่มย่อยภายในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ และเมื่อสิ้นสุดการประชุมแล้ว ให้สรุปและรายงานความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และข้อคิดที่ได้จากการจัดประชุม</p>	

ขั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะความสามารถว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่

ระยะเวลา 1 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ 5.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล 5.2 ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร 5.3 สมรรถนะด้านการบริหารงาน 5.4 สมรรถนะด้านการบริหารคน	- เพื่อประเมินการพัฒนาว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่	- ผู้ดำเนินการพัฒนาเป็นผู้ประเมิน โดยดำเนินการดังนี้ 1. นำผลที่ได้จากการประเมินในขั้นที่ 4. ซึ่งได้แก่ การสังเกต พฤติกรรมต่างๆ การมีส่วนร่วม ในกิจกรรมที่กำหนดให้ รายงานการประเมินตนเอง รายงานการศึกษาวิเคราะห์ รายงานการพัฒนาภาวะผู้นำ ฯลฯ มาใช้ประกอบการตัดสินว่าเกิดการพัฒนาคณะคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ 2. ประเมินโดยใช้แบบทดสอบและแบบประเมินความรู้ความเข้าใจในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระด้านความรู้ 3. ประเมินโดยใช้แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. ประเมินทักษะพฤติกรรมผู้นำจากความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่มอบหมายให้ - ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยดำเนินการดังนี้ 1. การประเมินภาพลักษณ์ของตนเองในภาพรวม ว่าตลอดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร 2. ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ 3. สมรรถนะด้านการบริหารงาน ว่ามีความรู้ความเข้าใจ	- ผลการประเมินที่แสดงถึงการเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ตาราง 21 การประเมินผลการพัฒนา (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานได้เหมาะสมหรือไม่</p> <p>4. สมรรถนะด้านการบริหารคน ว่ามีความรู้ความเข้าใจ สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนำความรู้ไปใช้ในการบริหารคนได้เหมาะสมหรือไม่</p> <p>- ผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันประเมินสรุปผลการพัฒนาในภาพรวมว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินการพัฒนามีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	

ขั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อฝึกปฏิบัติใหม่ ในกรณีที่ผลการประเมินผลการพัฒนาพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม

2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ระยะเวลา 20-24 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา	- เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเข้ารับการพัฒนา	- เหมือนขั้นที่ 3.	- เหมือนขั้นที่ 3.
ขั้นที่ 4. การพัฒนา 1. ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล 2. การบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร 3. การบริหารงาน 4. การบริหารคน	- ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพ - สามารถวางตัวและแสดงกิจกรรมายาทได้อย่างเหมาะสมในการเข้าสมาคมในโอกาสต่างๆ	- เหมือนขั้นที่ 4.1	- เหมือนขั้นที่ 4.1
	- ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร - สามารถนำความรู้ทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้	- เหมือนขั้นที่ 4.2	- เหมือนขั้นที่ 4.2
	- มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารงานแบบต่างๆ - สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารงานได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์	- เหมือนขั้นที่ 4.3	- เหมือนขั้นที่ 4.3
	- มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารคนแบบต่างๆ - สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารคนได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์	- เหมือนขั้นที่ 4.4	- เหมือนขั้นที่ 4.4

ตาราง 21 การปฏิบัติซ้ำ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>ชั้นที่ 5. การประเมินผล การพัฒนา</p>	<p>- เพื่อประเมินความรู้ความ เข้าใจ เจตคติ และทักษะ ความสามารถที่เกิดคุณ ลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p>

ขั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินการรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม

2. เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ และกระบวนการทั้งหมด

3. เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการพัฒนาต่อไปหรือยุติการดำเนินการ

ระยะเวลา 1 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
7.1 การวิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อทราบผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด - เพื่อประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน 	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์เป้าหมายรวมของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด - วิเคราะห์ความสำเร็จ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง - ประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าดำเนินการไปสู่เป้าหมายเพียงใด - ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการปรับปรุง/การให้มีการดำเนินการต่อไป/การยุติการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการวิเคราะห์การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ - ผลการประเมิน
7.2 การวิเคราะห์การดำเนินการทั้งหมด	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อทราบผลการดำเนินการทั้งหมดว่าบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด - เพื่อประเมินความสอดคล้องเหมาะสมในขั้นตอนการดำเนินการในภาพรวม 	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์เป้าหมายรวมของการดำเนินการทั้งหมดว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด - วิเคราะห์ความสำเร็จ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขในการดำเนินการทั้งหมด และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง - ประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการของในภาพรวมว่าดำเนินการไปสู่เป้าหมายเพียงใด 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการวิเคราะห์การดำเนินการในภาพรวม - ผลการประเมิน

ตาราง 21 การประเมินผลการดำเนินการ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>- ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกิจกรรมการดำเนินการในภาพรวม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิธีดำเนินการทั้งหมด และเพื่อพิจารณำรูปแบบมาใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไปหรือยุติการนำไปใช้</p>	

ตอนที่ 2. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ
2. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่พัฒนาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

1. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลการประเมินครั้งนี้ นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง แบ่งการวิเคราะห์ผลการประเมินออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยแจกแจงความคิดเป็นคำร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2. การวิเคราะห์ผลการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3. ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ที่มีต่อคำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ตอนที่ 1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ใช้แบบประเมินซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 157 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 32 คน และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 125 คน ได้รับแบบประเมินคืน จำนวน 131 ฉบับ เป็นแบบประเมินที่สมบูรณ์ 129 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.16

ประชากร คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 129 คน จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่รับราชการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งสายบริหาร ได้ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำแนกตามสถานภาพทั่วไป

(N = 129 คน)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการวิทยาลัย	18	13.95
รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	111	86.05
รวม	129	100.00

ตาราง 22 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ระยะเวลาที่รับราชการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี	7	5.43
16 ปีขึ้นไป	122	94.57
รวม	129	100.00
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งสายบริหาร		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	62	48.06
6-10 ปี	22	17.06
11-15 ปี	12	9.30
16 ปีขึ้นไป	33	25.58
รวม	129	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	17	13.18
6-10 ปี	6	4.65
11-15 ปี	17	13.18
16 ปีขึ้นไป	89	68.99
รวม	129	100.00

จากตาราง 22 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า

1. ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 86.05 และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.95

2. ระยะเวลาที่รับราชการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นระยะเวลา 15 ปีขึ้นไป จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 94.57 และระยะเวลาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.43

3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งสายบริหาร พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำรงตำแหน่งสายบริหารเป็นระยะเวลาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 48.06 ระยะเวลา 16 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 25.58 ระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.06 และระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นระยะเวลา 16 ปีขึ้นไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 68.99 ระยะเวลาต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 13.18 ระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 13.18 และระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.65

ตอนที่ 2. การวิเคราะห์ผลการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ตาราง 23 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (N = 129 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม	
	X	S.D.
1. โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบในภาพรวมทั้ง 7 ชั้น	4.41	.58
2. ชั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	4.36	.61
3. ชั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา	4.30	.71
4. ชั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา	4.25	.73
5. ชั้นที่ 4. การพัฒนา	4.39	.68
6. ชั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา	4.29	.73
7. ชั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ	4.08	1.01
8. ชั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ	4.31	.73
9. การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากชั้นที่ 1-7	4.33	.72

จากตาราง 23 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในภาพรวมโดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ พบว่า
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในภาพรวมมีความเหมาะสมมากในทุกรายการเรียงตามลำดับ
คือ โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบในภาพรวมทั้ง 7 ชั้น ($x = 4.41$, S.D. = .58) ชั้นที่ 4.
การพัฒนา ($x = 4.39$, S.D. = .68) ชั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ($x = 4.36$, S.D. = .61)
การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากชั้นที่ 1-7 ($x = 4.33$, S.D. = .72) ชั้นที่ 7.
การประเมินผลการดำเนินการ ($x = 4.31$, S.D. = .73) ชั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่
ต้องพัฒนา ($x = 4.30$, S.D. = .71) ชั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา ($x = 4.29$, S.D. = .73)
ชั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา ($x = 4.25$, S.D. = .73) และชั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ
($x = 4.08$, S.D. = 1.01) ตามลำดับ

ตาราง 24 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด
ชั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (N = 129 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X	S.D.				
จุดประสงค์ทั่วไป	4.40	.59				
ระยะเวลา	3.99	.93				
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
	1.1 ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ	4.23	.76	4.09	.79	4.15
1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ	4.44	.63	4.25	.76	4.26	.66
1.3 ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาล	4.44	.63	4.35	.67	4.34	.68
1.4 ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหารตาม ภารกิจด้านการบริหาร	4.27	.67	4.33	.71	4.32	.71
1.5 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารงาน	4.36	.66	4.28	.72	4.31	.70
1.6 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคน	4.32	.67	4.31	.72	4.34	.71

จากตาราง 24 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในคำอธิบายรายละเอียดชั้นที่ 1. แนวคิด
เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความเหมาะสม
มากในทุกรายการ กล่าวคือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.40$, S.D. = .59) ระยะเวลา ($x = 3.99$, S.D.
= .93) จุดประสงค์เฉพาะของสาระพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากอันดับแรก คือ บทบาท
พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ ($x = 4.44$, S.D. = .63) และความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ($x = 4.44$, S.D. = .63) วิธีการพัฒนาของสาระพัฒนาที่มี
ความเหมาะสมมากอันดับแรก คือ ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
($x = 4.35$, S.D. = .67) และการประเมินผลของสาระพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากอันดับแรก
คือ ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ($x = 4.34$, S.D. = .68) และ
ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคน ($x = 4.34$, S.D. = .71)

ตาราง 25 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
 ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด
 ชั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา (N = 129 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X	S.D.				
จุดประสงค์ทั่วไป	4.34	.63				
ระยะเวลา	4.02	.93				
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
	2.1 บุคลิกภาพทางกาย และกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์	4.31	.70	4.35	.73	3.97
2.2 ความรู้ ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สมรรถนะด้านการบริหารงานและการบริหารคน	4.39	.64	4.41	.66	4.21	.75

จากตาราง 25 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในคำอธิบายรายละเอียดชั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนามีความเหมาะสมมากในทุกรายการ กล่าวคือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.34$, S.D. = .63) ระยะเวลา ($x = 4.02$, S.D. = .93) จุดประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และการประเมินผลของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากอันดับแรก คือ ความรู้ ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สมรรถนะด้านการบริหารงานและการบริหารคน ($x = 4.39, 4.41, 4.21$, S.D. = .64, .66, .75)

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 26 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด
 ชั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา (N = 129คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X		S.D.			
จุดประสงค์ทั่วไป	4.30				.66	
ระยะเวลา	4.06				.97	
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
	การเลือกและเตรียมสถานการณ์เพื่อการพัฒนา	4.40	.66	4.39	.71	4.10

จากตาราง 26 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในคำอธิบายรายละเอียดชั้นที่ 3. การเตรียม
 การเพื่อการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าการเตรียมการเพื่อการพัฒนาที่มีความ
 เหมาะสมมากในทุกรายการ กล่าวคือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.34$, S.D. = .63) ระยะเวลา ($x =$
 4.02 , S.D. = .93) จุดประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และการประเมินผลของการเลือกและเตรียม
 สถานการณ์เพื่อการพัฒนาสาระพัฒนามีความเหมาะสมมาก ($x = 4.40$, 4.39 , 4.10 , S.D. =
 $.66$, $.71$, $.86$)

ตาราง 27 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด
ชั้นที่ 4. การพัฒนา (N = 129 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X		S.D.			
4.1 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาลที่พึงประสงค์						
จุดประสงค์ทั่วไป	4.51				.61	
ระยะเวลา	4.19				.88	
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์ เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
1. การปรับปรุงสมรรถภาพทางกาย	4.43	.68	4.24	.81	4.24	.83
2. การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม ประกอบด้วย						
- การมีรสนิยมในด้านการแต่งกาย การเลือกใช้ เครื่องแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ	4.54	.58	4.37	.77	4.44	.72
- การวางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.51	.58	4.48	.67	4.39	.72
- ความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด การเขียน รวมถึงกิริยา มารยาทและการใช้สายตา	4.51	.67	4.57	.62	4.38	.73
- การดูแลรักษาสุขภาพกายและจิต	4.36	.67	4.24	.85	4.18	.83
- ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อผลที่ เกิดขึ้นจากการตัดสินใจพร้อมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และ ยอมให้มีการตรวจสอบจากสาธารณะ	4.52	.65	4.43	.73	4.40	.72
3. การพัฒนาจิต	4.44	.72	4.30	.84	4.30	.78
4. การพัฒนาทักษะทางการพูด	4.44	.67	4.48	.74	4.29	.83
5. ค่านิยมประชาธิปไตย	4.35	.73	4.35	.79	4.26	.85
4.2 การพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้าน บริหาร						
จุดประสงค์ทั่วไป	4.48				.63	
ระยะเวลา	4.02				1.02	
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์ เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านบริหาร	4.42	.76	4.36	.80	4.24	.86

ตาราง 27 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X		S.D.			
4.3 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน						
จุดประสงค์ทั่วไป	4.49				.61	
ระยะเวลา	4.33				.69	
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
1. ที่มงานและการทำงานเป็นทีม	4.34	.70	4.37	.79	4.33	.78
2. การบริหารแบบมี ส่วนร่วม ประกอบด้วย						
- การประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.41	.70	4.37	.71	4.33	.77
- การรู้จักตนเองของตนเองและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.41	.72	4.35	.76	4.23	.82
- การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.41	.61	4.36	.74	4.31	.72
- การประนีประนอมเพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	.76	4.27	.80	4.16	.89
- การจัดการเชิงประชาธิปไตย	4.37	.72	4.33	.76	4.23	.82
- การให้อภัย	4.26	.81	4.06	.86	3.94	1.04
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.51	.58	4.51	.66	4.39	.66
4. การพัฒนาองค์การ	4.54	.58	4.45	.68	4.37	.70
5. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพองค์การ	4.40	.75	4.39	.74	4.31	.72
รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X		S.D.			
4.4 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน						
จุดประสงค์ทั่วไป	4.53				.62	
ระยะเวลา	4.19				.84	
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
1. การสื่อสาร และการประสานงาน	4.44	.66	4.40	.72	4.31	.70
2. มนุษยสัมพันธ์	4.52	.65	4.46	.72	4.41	.72
3. การจูงใจ	4.39	.68	4.34	.75	4.24	.81
4. การบริหารความขัดแย้ง	4.46	.69	4.51	.70	4.37	.74
5. เทคนิคการประชุม	4.51	.58	4.36	.80	4.33	.80

จากตาราง 27 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในคำอธิบายรายละเอียดชั้นที่ 4. การพัฒนาพบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่า

การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.51$, S.D. = .61) มีความเหมาะสมมาก คือ ระยะเวลา ($x = 4.19$, S.D. = .88) จุดประสงค์เฉพาะของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การมีรสนิยมในด้านการแต่งกาย การเลือกใช้เครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ ($x = 4.54$, S.D. = .58) วิธีการพัฒนาของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ ความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด การเขียน รวมถึงกิริยา มารยาทและการใช้สายตา ($x = 4.57$, S.D. = .62) และการประเมินผลของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ การมีรสนิยมในด้านการแต่งกาย การเลือกใช้เครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ ($x = 4.44$, S.D. = .72)

การพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านบริหารมีความเหมาะสมมากที่สุดทุกรายการ คือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.48$, S.D. = .63) ระยะเวลา ($x = 4.02$, S.D. = 1.02) จุดประสงค์เฉพาะ ($x = 4.42$, S.D. = .76) วิธีการพัฒนา ($x = 4.36$, S.D. = .80) และการประเมินผล ($x = 4.24$, S.D. = .86)

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานมีความเหมาะสมมากที่สุด คือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.49$, S.D. = .61) ระยะเวลา ($x = 4.33$, S.D. = .69) จุดประสงค์เฉพาะของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การพัฒนาองค์การ ($x = 4.54$, S.D. = .58) วิธีการพัฒนาของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ($x = 4.57$, S.D. = .66) และการประเมินผลของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ($x = 4.39$, S.D. = .66)

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคนมีความเหมาะสมมากที่สุด คือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.53$, S.D. = .62) มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ ระยะเวลา ($x = 4.19$, S.D. = .84) จุดประสงค์เฉพาะของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ มนุษยสัมพันธ์ ($x = 4.52$, S.D. = .65) วิธีการพัฒนาของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ การบริหารความขัดแย้ง ($x = 4.51$, S.D. = .70) และการประเมินผลของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ การบริหารความขัดแย้ง ($x = 4.37$, S.D. = .74)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 28 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด
 ชั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา (N = 129 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X		S.D.			
จุดประสงค์ทั่วไป	4.39		.61			
ระยะเวลา	4.31		.84			
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
	การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ	4.43	.67	4.37	.74	4.23

จากตาราง 28 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในคำอธิบายรายละเอียดชั้นที่ 5. การประเมิน
 ผลการพัฒนา พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าการประเมินผลพัฒนามีความเหมาะสมมาก
 ในทุกรายการ กล่าวคือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.39$, S.D. = .61) ระยะเวลา ($x = 4.31$, S.D. =
 .84) จุดประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และการประเมินผลของการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำมี
 ความเหมาะสมมาก ($x = 4.43$, 4.37, 4.23, S.D. = .67, .74, .82)

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 29 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด
 ชั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ (N = 136 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X	S.D.				
จุดประสงค์ทั่วไป	4.10	1.00				
ระยะเวลา	4.11	.79				
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
ชั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา	4.12	1.01	3.96	1.02	3.99	.92
ชั้นที่ 4. การพัฒนา						
1. ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล	4.22	.98	4.00	1.00	4.00	1.00
2. ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร	4.26	.78	4.01	.99	4.03	.97
3. สมรรถนะด้านการบริหารงาน	4.13	.93	4.06	.95	4.03	.99
4. สมรรถนะด้านการบริหารคน	4.23	.85	4.03	1.00	4.07	.98
ชั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา	4.14	.90	3.97	1.01	4.02	.99

จากตาราง 29 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในคำอธิบายรายละเอียดชั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ
 พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าการปฏิบัติซ้ำมีความเหมาะสมมากในทุกรายการ กล่าวคือ
 จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.10$, $S.D. = 1.00$) ระยะเวลา ($x = 4.11$, $S.D. = .79$) จุดประสงค์เฉพาะ
 ของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้าน
 การบริหาร ($x = 4.26$, $S.D. = .78$) วิธีการพัฒนาของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
 อันดับแรก คือ สมรรถนะด้านการบริหารงาน ($x = 4.06$, $S.D. = .95$) และการประเมินผลของสาระ
 การพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุดอันดับแรก คือ สมรรถนะด้านการบริหารคน ($x = 4.07$, $S.D. =$
 $.98$)

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 30 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในคำอธิบายรายละเอียด
 ชั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ (N = 136 คน)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม					
	X	S.D.				
จุดประสงค์ทั่วไป	4.54	.58				
ระยะเวลา	4.25	.92				
สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ		วิธีการพัฒนา		การประเมินผล	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
	7.1 การวิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน	4.52	.58	4.50	.57	4.48
7.2 การวิเคราะห์การดำเนินการทั้งหมด	4.54	.58	4.46	.66	4.44	.64

จากตาราง 30 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในคำอธิบายรายละเอียดชั้นที่ 7. การประเมิน
 ผลการดำเนินการ พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการเห็นว่าการประเมินผลการดำเนินการมีความ
 เหมาะสมมากที่สุด คือ จุดประสงค์ทั่วไป ($x = 4.54$, S.D. = .58) การมีความเหมาะสม คือ ระยะเวลา
 ($x = 4.25$, S.D. = .92) จุดประสงค์เฉพาะของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ
 การวิเคราะห์การดำเนินการทั้งหมด ($x = 4.54$, S.D. = .58) วิธีการพัฒนาของสาระการพัฒนาที่มี
 ความเหมาะสมมากที่สุด คือ การวิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ($x = 4.50$, S.D. = .57)
 และการประเมินผลของสาระการพัฒนาที่มีความเหมาะสมมากอันดับแรก คือ การวิเคราะห์
 การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ($x = 4.48$, S.D. = .63)

ตอนที่ 3. ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่มีต่อคำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ

จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในผู้บริหารระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุดและ มาก และเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข มีความสมบูรณ์ขึ้นได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในภาพรวม ดังนี้

1. คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

- 1.1 จุดประสงค์ทั่วไป ส่วนใหญ่เสนอแนะในเรื่องการใช้คำเพื่อให้สละสลวย
- 1.2 ระยะเวลา ในแต่ละชั้นเสนอให้ปรับเปลี่ยนแตกต่างกัน
- 1.3 สารสาระการพัฒนา ควรเพิ่มรูปแบบการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์
- 1.4 จุดประสงค์เฉพาะ ส่วนใหญ่เสนอแนะในเรื่องการใช้คำเพื่อให้สละสลวย
- 1.5 วิธีการพัฒนา
 - ในบางสาระการพัฒนาไม่ควรใช้วิธีการบรรยาย เช่น ที่งานและการทำงานเป็นทีม
 - ควรยกตัวอย่างผู้บริหารที่มีภาพลักษณ์ที่ดี และมอบหมายให้กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาช่วยกันวิเคราะห์/สังเคราะห์ภาพลักษณ์ดังกล่าว
 - ควรมอบหมายงาน/กิจกรรมที่ต้องดำเนินการระหว่างการประชุมเข้าร่วมพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
 - ควรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์สร้างความคุ้นเคยก่อนเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารซึ่งกันและกัน
 - ในชั้นการปฏิบัติซ้ำ ให้ความรู้สึกเหมือนสอบตก คุณค่าในตนเองลดลง ควรปฏิบัติซ้ำในแต่ละชั้นเลย
 - ชั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนาควรมีกิจกรรมการกำหนดบรรทัดฐาน กติกาและการปฏิบัติตัวของผู้เข้ารับการพัฒนา
 - กิจกรรมการปฐมนิเทศ ควรปรับเป็นการบรรยายหรือการสาธิต
- 1.6 การประเมินผล
 - ในบางสาระการพัฒนาไม่ควรใช้วิธีประเมินตนเอง การระดมสมอง และควรมีการทดสอบความรู้ ความฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.) การประเมินโดยกลุ่มด้วย
 - การพัฒนาภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ ควรติดตามประเมินผลในระยะยาว เช่น ภายหลังจากพัฒนาไปแล้ว 1-3 เดือน และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย
 - ควรเพิ่มการกำกับ ติดตาม ดูแลเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 1.7 ไม่ควรใช้ว่าสิ้นสุดการพัฒนาในขั้นสุดท้าย เมื่อบรรลุผลการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแล้ว

2. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้

2.1 การนำรูปแบบทั้งระบบไปใช้จะต้องประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ จากระดับนโยบายจนกระทั่งระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการพัฒนา และผู้ที่ จะเข้ารับการพัฒนา

2.2 ในการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้ จะต้องมืองค์การหลักที่มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายเป็นผู้ดำเนินการ

2.3 จะต้องศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับพัฒนามาก่อน เพื่อให้สามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ชัดเจนก่อนเข้ากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

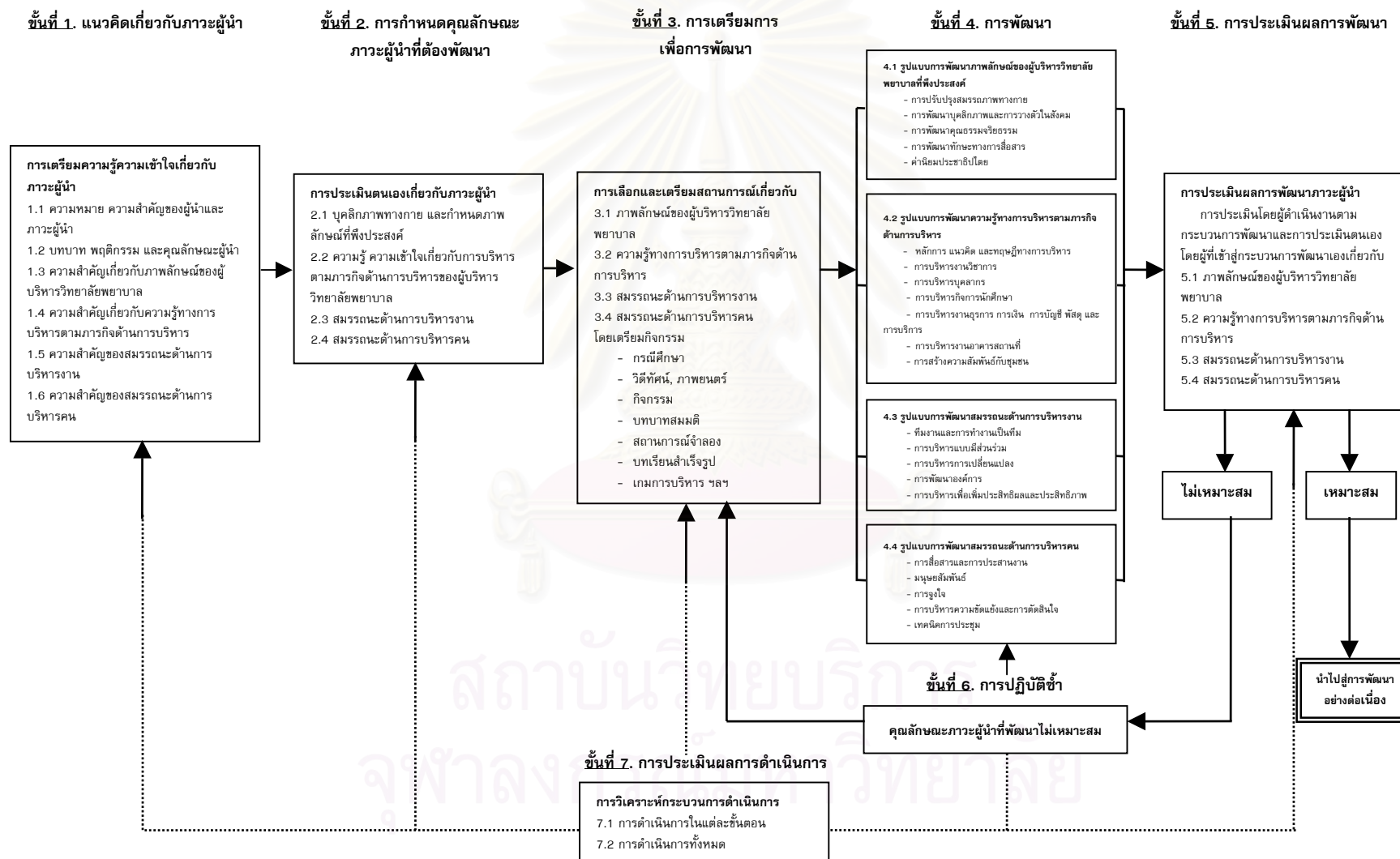
2.4 ในการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้ จะมีข้อจำกัดถ้าเป็นการพัฒนาในภาวะปกติ คือ การพัฒนาผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งอยู่แล้วเพราะขาดแรงจูงใจในการพัฒนา ควรนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้ในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารหรือการปรับตำแหน่งผู้บริหาร

2. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

จากผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นได้ รูปแบบที่พัฒนาและปรับปรุงแล้วมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนสอดคล้องและสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภูมิ 20 และกำหนดรายละเอียดในขั้นการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย แนวคิด จุดประสงค์ทั่วไป ระยะเวลา สาระการพัฒนา จุดประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ดังแสดงในตาราง 31

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 20 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ



ตาราง 31 คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาและปรับปรุง
ตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

ขั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีในการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ
2. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. ตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำ ภารกิจ และขอบเขตความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ

ระยะเวลา 3-5 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1.1 ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - บอกความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำได้ - ตระหนักและอธิบายความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำได้ - สามารถเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - อภิปรายและสรุปความเหมือนและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร - มอบหมายให้ศึกษาชีวประวัติของผู้นำและผู้บริหารที่ประทับใจ และสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย - คุณภาพของผลงานการศึกษาค้นคว้า
1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - รู้ เข้าใจ และอธิบาย บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ - ตระหนักและอธิบาย ขอบเขตของบทบาท หน้าที่ และพฤติกรรมผู้นำได้ - ระบุบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ - ระบุพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ - ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำ - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ - อภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร - กลุ่มร่วมกันระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในฐานะผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สรุปผลและ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในวิเคราะห์ และสังเคราะห์ - การประเมินตนเอง

ตาราง 31 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1.3 ความสำคัญเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักและอธิบายความสำคัญของภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ - ระบุภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอเป็นข้อสรุปผลของกลุ่ม - อภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญ ของภาพลักษณ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วไป และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ - นำเสนอตัวอย่างผู้บริหารสตรีที่มีภาพลักษณ์ดี ให้กลุ่มร่วมวิพากษ์และสรุป - กลุ่มร่วมกันระดมสมองวิเคราะห์ และสังเคราะห์เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล - สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย ระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์ - การประเมินตนเอง - คุณภาพของผลงานการวิเคราะห์
1.4 ความสำคัญเกี่ยวกับ ความรู้ทางบริหารตาม ภารกิจด้านการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักและอธิบายความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ทาง การบริหารตามภารกิจด้านการบริหารได้ - รู้ เข้าใจ และอธิบายเกี่ยวกับการบริหารและภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร พร้อมนำเสนอและร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร - อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการวิพากษ์ - การประเมินตนเองเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การบริหารและภารกิจด้านการบริหาร
1.5 ความสำคัญของ สมรรถนะด้านการบริหาร งาน	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักและอธิบายความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารงานได้ - รู้ เข้าใจ และอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงาน และ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนว 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการวิพากษ์ - การประเมินตนเอง

ตาราง 31 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	เทคนิคที่ใช้ในการบริหารงานได้	คิด ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริหารงาน และเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านเทคนิควิธีการบริหารงาน จุดเด่น จุดด้อย ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และความภาคภูมิใจพร้อมนำเสนอ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน - อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน	เกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน
1.6 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคน	- ตระหนักและอธิบายความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคนได้ - รู้ เข้าใจ และอธิบายเกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคนได้	- มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริหารคน และเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านเทคนิควิธีการบริหารคน จุดเด่น จุดด้อย ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และความภาคภูมิใจพร้อมนำเสนอ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน - อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการวิพากษ์ - การประเมินตนเองเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การบริหารคน และเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน

ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร
2. ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ต้องพัฒนาได้

ระยะเวลา 3 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
2.1 บุคลิกภาพทางกาย และกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้ารับการพัฒนารับรู้ตัวเองและพร้อมที่จะรับการพัฒนา - เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาภาพลักษณ์ - เป็นข้อมูลในการจัดการพัฒนาและสามารถจัดวิธีการพัฒนาได้เหมาะสม - อธิบายความตั้งใจในการพัฒนาตนเองด้านภาพลักษณ์ - สามารถกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพทางกายในด้านต่างๆ เช่น น้ำหนัก ส่วนสูง สมรรถภาพของหัวใจและปอด ความดันโลหิต ฯลฯ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระบุรายการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเกี่ยวกับลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่ควรปรับปรุงพัฒนาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาของแต่ละคน พร้อมนำเสนอเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำผลการศึกษาที่ได้จากชั้นที่ 1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ร่วมด้วย เพื่อให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องทำการพัฒนาร่วมกัน - ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการทดสอบสมรรถภาพทางกาย
2.2 ความรู้ ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้ารับการพัฒนารับรู้ตนเองและพร้อมที่จะรับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคน 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาลำรวจและประเมินความรู้ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการบริหาร
2.3 สมรรถนะด้านการบริหารงาน	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาลำรวจและประเมินสมรรถนะด้านการบริหารงาน 	
2.4 สมรรถนะด้านการบริหารงาน			

ตาราง 31 การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>บริหารคน</p>	<p>ความสามารถทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นข้อมูลในการจัดการพัฒนาและสามารถจัดวิธีการพัฒนาได้เหมาะสม - ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อม - สามารถกำหนดความต้องการการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถด้านการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคนได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาและประเมินสมรรถนะด้านการบริหารคน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเขียนรายงานประวัติการบริหารของตนเอง และประเมินตนเองในภาพรวมเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และประสบการณ์ - แบ่งกลุ่มวิเคราะห์/ระดมสมอง/อภิปรายในประเด็นการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคน โดยกำหนดจุดร่วมและจัดลำดับความต้องการพัฒนา ความจำเป็น แรงจูงใจ และความสำคัญในการพัฒนา - กลุ่มร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถด้านการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร การบริหารงาน และการบริหารคนตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา 	

ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อสร้างความเข้าใจและทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาในกระบวนการพัฒนา
2. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเข้ารับการพัฒนา

ระยะเวลา 2 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
การเลือกและเตรียมสถาน การณ์เกี่ยวกับ 3.1 ภาพลักษณ์ของผู้ บริหารวิทยาลัยพยาบาล 3.2 ความรู้ทางการ บริหารตามภารกิจด้าน การบริหาร 3.3 สมรรถนะด้านการ บริหารงาน 3.4 สมรรถนะการบริหาร คน โดยเตรียมกิจกรรม - กรณีศึกษา - วิดีทัศน์, ภาพยนตร์ - ละคร - กิจกรรม - บทบาทสมมติ - สถานการณ์จำลอง - บทเรียนสำเร็จรูป - เกมการบริหาร ฯลฯ	- เพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนเข้ารับการพัฒนา - เพื่อร่วมกันกำหนด บรรทัดฐาน กติกา ระเบียบ ปฏิบัติขณะเข้ารับการพัฒนา - ผู้เข้ารับการพัฒนามีเป้า หมายในการพัฒนาตนเอง ชัดเจน	- ปฐมนิเทศอธิบายแนวทางการ พัฒนา การจัดประสบการณ์ กิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาตระหนักถึงความ สำคัญของการพัฒนาและรับ ทราบเป้าหมาย กระบวนการ กิจกรรมการพัฒนาและข้อตกลง ต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาร่วมกัน - ชี้แจงและทำความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่และการมีส่วนร่วม ของผู้เข้ารับการพัฒนา - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ พัฒนากำหนดบรรทัดฐาน/กติกา ระเบียบปฏิบัติของสมาชิกขณะ เข้ารับการพัฒนา - จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อ สร้างความคุ้นเคยระหว่าง ผู้ดำเนินการพัฒนากับผู้เข้ารับ การพัฒนา และระหว่างผู้เข้ารับ การพัฒนาด้วยกัน และเพื่อ ละลายพฤติกรรม - จัดบรรยายให้เข้าใจความหมาย และวิธีการที่ใช้ในกิจกรรมการ พัฒนาแต่ละกิจกรรม และให้ ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงความคิด เห็นต่อวิธีการ/กิจกรรมที่จัดให้ ว่าเหมาะสมหรือไม่ พร้อมทั้งให้ เพิ่มเติมในส่วนที่มีความจำเป็น - จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาได้วิเคราะห์ตนเอง ระวัง ตำแหน่งความรับผิดชอบ และ กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา ของตนเอง และเปิดใจพร้อมรับ การพัฒนา	- การสังเกตความ ความพร้อมต่อการ พัฒนา - การมีส่วนร่วมในการ กำหนดบรรทัดฐาน กติกา ระเบียบปฏิบัติ ขณะเข้ารับการพัฒนา

ขั้นที่ 4. การพัฒนา จำแนกเป็น

4.1 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ จุดประสงค์ทั่วไป

1. ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อการได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากสังคม

2. ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร

3. สามารถวางตัวและแสดงกิริยามารยาทได้อย่างเหมาะสม ในการเข้าสมาคมในโอกาสต่างๆ

ระยะเวลา 5 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. การปรับปรุงสมรรถภาพทางกาย	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลสุขภาพตนเอง - ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีสุขภาพดีอยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคนนำผลการทดสอบสมรรถภาพทางกายในส่วนที่บกพร่องมาปรับปรุงพัฒนาสมรรถภาพทางกายของตนเองโดยใช้กิจกรรมนั้นๆ เช่น การควบคุมน้ำหนักตัวโดยการออกกำลังกาย การควบคุมอาหาร ฯลฯ โดยกำหนดระยะเวลาในการปรับปรุงภาพลักษณ์ของตนเอง และมีการติดตามประเมินผลการปรับปรุง - การระดมสมองเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถภาพทางกายที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในด้านผลดีของสมรรถภาพทางกายที่ดี และผลเสียของสมรรถภาพทางกายที่ไม่ดี และกำหนดเป็นสมรรถภาพทางกายของผู้บริหาร - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคนเขียนแผนพัฒนาตนเองในการปรับปรุงสมรรถภาพทางกายในระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินสมรรถภาพ - ผลการปรับปรุงสมรรถภาพทางกายที่เป็นรูปธรรม เช่น น้ำหนักตัวที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องแคล่วว่องไว - รายงานผลการระดมสมองเกี่ยวกับสมรรถภาพทางกายของผู้บริหาร
2. การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การมีรสนิยมในด้านการแต่งกาย การเลือกใช้เครื่องแต่งกาย 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการแต่งกายและการเลือกใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> - สาธิตเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้บริหารกับการแต่งกาย - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจเกี่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การประเมินตนเอง - ผลการปรับปรุง

ตาราง 31 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ	เครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ - เพื่อให้สามารถแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ	กับการเสริมสร้างบุคลิกภาพ การแต่งกายและการเลือกใช้เครื่องแต่งกาย ศิลปะการแต่งกาย บุคลิกภาพกับการแต่งกาย การพัฒนาตนเองด้านการแต่งกาย - สาธิตศิลปะการแต่งหน้าและการแต่งกายในโอกาสต่างๆ - มอบหมายให้กลุ่มร่วมกัน วิพากษ์การแต่งกายของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนพร้อมให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนา - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนพัฒนาบุคลิกภาพด้านการแต่งกายของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะภายในระยะเวลาที่กำหนดให้	พัฒนาบุคลิกภาพด้านการแต่งกายตามข้อเสนอนะของของกลุ่ม
- การวางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์	- เพื่อให้สามารถวางตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะ	- บรรยายเกี่ยวกับความสำคัญของการวางตัวในสังคม - จัดบรรยายและมอบหมายให้ศึกษาวิดิทัศน์เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับมารยาทและการวางตัวในสังคม เช่น มารยาททางกาย วาจา การแนะนำ การสนทนา การใช้โทรศัพท์ การใช้นามบัตร ในฐานะเจ้าบ้านและแขก ฯลฯ - แสดงบทบาทสมมติเพื่อศึกษาบุคลิกภาพ การแต่งกาย การเข้าสมาคม หรือแบบพิธีสมาคมในสถานการณ์ต่างๆ - วิเคราะห์พฤติกรรมกรวางตัวที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ เช่น ในสถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา ฯลฯ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิเคราะห์ลักษณะการวางตัวในภาพรวมของตนเอง	- การสังเกต - การประเมินตนเอง - ผลการวิเคราะห์มารยาทและการวางตัว - ผลการนำเสนอวิธีการพัฒนาตนเอง - ผลการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพด้านการวางตัว

ตาราง 31 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- ความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด การเขียน รวมถึงและการใช้สายตา	- เพื่อให้สามารถสื่อสารด้วยการพูด การเขียน โดยมี และใช้สายตาประกอบด้วย ความเหมาะสม	<p>พร้อมทั้งให้ค้นหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนดให้</p> <p>- แสดงบทบาทสมมติในการสื่อสารด้านการพูด การเขียนในโอกาสต่างๆ</p> <p>- สาธิตการพูด การใช้สายตาประกอบการพูดในโอกาสต่างๆ เช่น การกล่าวคำอวยพร การแนะนำ การกล่าวแสดงความเสียใจ ฯลฯ</p> <p>- วิเคราะห์พฤติกรรมการพูด การเขียน และการใช้สายตาที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ เช่น ในสถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา ฯลฯ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติการพูด การเขียน ในโอกาสต่าง และกลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพูด การเขียน และการใช้สายตาของผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวแต่ละคนเพื่อการปรับปรุง</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูแลวิเคราะห์ความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด การเขียน และการใช้สายตาในภาพรวมของตนเองพร้อมทั้งให้ค้นหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนดให้</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>- ผลการวิเคราะห์ความสามารถด้านการพูดและการเขียน</p> <p>- ผลการนำเสนอวิธีการพัฒนาตนเอง</p> <p>- ผลการปรับปรุงพัฒนาความสามารถด้านการพูด การเขียน และการใช้สายตา</p>
	- การดูแลรักษาสุขภาพกายและจิต	<p>- เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลสุขภาพกายและจิตอย่างผสมผสาน</p> <p>- ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีสุขภาพกายและจิตดีอยู่</p>	<p>- โครงการสัมมนาเกี่ยวกับวิธีการดูแลรักษาสุขภาพกายและจิต</p> <p>- การระดมสมองเกี่ยวกับผลดีของการดูแลรักษาสุขภาพกายและจิตของผู้บริหารที่มีต่อ</p>

ตาราง 31 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	เสมอ	<p>ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาดูงาน/ศึกษาชีวประวัติ/เข้าประชุมวิชาการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการในด้านการดูแลรักษาสุขภาพกายและจิตหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีสุขภาพกายและจิตดี อย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการปฏิบัติได้ - จัดกิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์ เช่น ฝึกสมาธิ, Transactional Analysis - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเขียนบันทึกประจำวันด้านความคิดความรู้สึกและการนำหลักการพัฒนากายและจิตอย่างผสมผสานมาใช้ 	<p>ศึกษาชีวประวัติ/เข้าประชุมวิชาการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลการวิเคราะห์รายงานการเขียนบันทึกประจำวันซึ่งมีลักษณะการเขียนที่สื่อถึงความมั่นคงทางอารมณ์
<ul style="list-style-type: none"> - ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ พร้อมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และยอมให้มีการตรวจสอบจากสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้เกิดการยอมรับผลการกระทำ สามารถรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ และการถูกตรวจสอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งกลุ่มย่อย จัดให้มีเกมการบริหาร โดยการสร้างสถานการณ์จำลองที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคือต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจ มีการวิพากษ์วิจารณ์และการตรวจสอบจากสาธารณะ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่ม - กรณีศึกษาทางการบริหารซึ่งต้องมีการตัดสินใจในบรรยากาศของความขัดแย้งเพื่อสังเกตพฤติกรรมความกล้าหาญ ความกล้าตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อผลตัดสินใจ การยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาคือ - มอบหมายให้ศึกษา และสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม - พฤติกรรมที่แสดงถึงความกล้าหาญ ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ - การยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ - ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ/ผู้บริหาร

ตาราง 31 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>การปฏิบัติได้ โดยเลือกศึกษาผู้นำ/ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ 2. การยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ 3. การยอมรับการตรวจสอบจากสาธารณะ 	
<p>3. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคง ยืนยงและยืนหยัดเพื่อความถูกต้องชอบธรรม - ความสำรวม ไม่หวั่นไหวและความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในภาวะปกติเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด - การมีความเชื่อและค่านิยมทางวิทยาศาสตร์ - การมีน้ำใจ เสียสละ ประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม - ตระหนักว่าคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดความเป็นธรรมในองค์การ และสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา - ตระหนักในความสำคัญ ของความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำรวม การควบคุมอารมณ์ การมีน้ำใจ และการเสียสละ 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายธรรมะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่จะสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดความสมัครสมานกลมเกลียวในองค์การ - กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาเข้าร่วมกิจกรรมใน เกม การบริหาร/บทบาทสมมติ/กรณีศึกษา/สถานการณ์จำลองที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคง/ชอบธรรม ความสำรวม ไม่หวั่นไหว ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีน้ำใจ ฯลฯ และเขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองถึงผลที่ได้รับและพฤติกรรมตนเองที่เปลี่ยนแปลง พัฒนาหลังจากได้ร่วมกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมาย - พฤติกรรมทางจิตที่พัฒนาขึ้น เช่น ความมั่นคง ความสำรวม ฯลฯ
<p>4. การพัฒนาทักษะทางการพูด ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เทคนิคการพูดในที่ชุมนุม - การเตรียมตัวในการพูด - การเตรียมเนื้อหา - การวิเคราะห์ผู้ฟัง - การใช้สื่อ ภาษากาย 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถอธิบายเทคนิคการพูดในที่ชุมนุมได้ - เพื่อพัฒนาทักษะการพูดในที่ชุมนุมได้ถูกต้องตามเทคนิคการพูด 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจ 1. เทคนิคการพูดในที่ชุมนุม 2. การเตรียมตัวในการพูด 3. การเตรียมเนื้อหา 4. การวิเคราะห์ผู้ฟัง 5. การใช้สื่อ ภาษากาย 6. การใช้น้ำเสียง - สาธิตการพูดในโอกาสต่างๆ เช่น การพูดระหว่างบุคคล 2 คน การพูดกับกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเชื่อมั่นในตนเอง - ความสามารถในการพูด

ตาราง 31 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- การใช้น้ำเสียง		การพูดกับมวลชน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์ตนเองเพื่อปรับปรุงการพูด พร้อมกับฝึกปฏิบัติการพูดในโอกาสต่างๆ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เทคนิคการพูด การเตรียมตัว การเตรียมเนื้อหา ความสามารถในการพูด การใช้ภาษา น้ำเสียง ท่าทาง ฯลฯ	
5. ค่านิยมประชาธิปไตย	- เพื่อส่งเสริมและสร้างความมีค่านิยมประชาธิปไตย - แสดงความคิดเห็นหรือค่านิยมทางบวกต่อการใช้วิธีการประชาธิปไตยในการบริหาร	- บรรยายให้เข้าใจความหมาย ความสำคัญ ลักษณะ และการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยซึ่งมีผลต่อการบริหาร การปกครอง และความสงบสุขของสังคม - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งในการปฏิบัติดังกล่าวกำหนดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องมีการควบคุม ปกครอง แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง ตัดสินใจ ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมแล้ว กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์พฤติกรรมที่แสดงถึงค่านิยมประชาธิปไตย หาแนวทางส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น และสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการร่วมกิจกรรม - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเขียนรายงานเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารงาน/การวิเคราะห์ตนเองถึงลักษณะของความมีค่านิยมประชาธิปไตยในอดีตที่ผ่านมา ว่าอยู่ในระดับที่ตนเองพอใจหรือไม่ พร้อมกับกำหนดภาพลักษณ์ด้านค่านิยม	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมาย - ลักษณะความเป็นประชาธิปไตย เช่น การยอมรับมติส่วนรวม - ผลการวิเคราะห์รายงานซึ่งมีลักษณะการเขียนที่สื่อถึงความมีค่านิยมประชาธิปไตย

ตาราง 31 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		ประชาธิปไตยของตนเอง และ ความตั้งใจที่จะพัฒนา	

4.2 การพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร

2. ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร

3. สามารถนำความรู้ทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

ระยะเวลา 3 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร 2. การบริหารงานวิชาการ 3. การบริหารงานบุคลากร 4. การบริหารงานกิจการนักศึกษา 5. การบริหารงานธุรการการเงิน การบัญชี พัสดุ และการบริการ 6. การบริหารงานอาคารสถานที่ 7. การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	- เพื่อให้เข้าใจและตระหนักแนวคิด หลักการและทฤษฎีทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร - เพื่อให้สามารถนำความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้	- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวความคิด ความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลและผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีภาวะผู้นำและประสบความสำเร็จทางด้านบริหารงานวิชาการ/งานบุคลากร/งานกิจการนักศึกษา/งาน ธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุและการบริการ/งานอาคารสถานที่/งานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งสามารถนำเป็นแบบอย่างได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ - มอบหมายให้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาพยาบาลหรือสถานศึกษาอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารในแต่ละด้าน อย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการปฏิบัติได้ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานในการบริหารงานตามภารกิจด้านการบริหาร ทั้งทางด้านงานวิชาการ/งานบุคลากร/งานกิจการนักศึกษา/	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในโครงการสัมมนา - ผลการศึกษาและข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษาดูงาน/ฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน - รายงานผลการพัฒนางาน

ตาราง 31 การพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>งานธุรการ การเงินการบัญชี พัสดุ และการบริการ/งานอาคารสถานที่/งานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในวิทยาลัยพยาบาลต้นสังกัดหรือที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการศึกษาค้นคว้าในด้านวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ความจำเป็น และความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำความรู้ที่ได้จากการฟัง การบรรยาย/การสัมมนา/การศึกษาดูงาน/การฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในการบริหารมาปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองโดยเลือกพัฒนาในงานที่สนใจเพียงอย่างเดียว พร้อมทั้งรายงานผลการพัฒนางาน นำเสนอในที่ประชุมกลุ่ม กลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ - แบ่งกลุ่มเพื่อศึกษาวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารและหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข 	

4.3 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารงานแบบต่างๆ
2. มีทักษะในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารงานได้
3. สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารงานได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์

ระยะเวลา 5-7 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. ทีมงานและการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้รู้และเข้าใจแนวคิดและความหมายของทีมงานและการทำงานเป็นทีม - สามารถนำหลักและวิธีการของการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีมไปใช้ได้ - สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจหลักและวิธีการของการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจหลักการวิเคราะห์ตนเองและสมาชิกในทีมงาน พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติวิธีการวิเคราะห์ตนเอง สมาชิกในทีมงาน ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีม - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านี้จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการกระบวนการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยร่วมกันปฏิบัติเป็นทีมซึ่งสมาชิกในทีมมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิในระดับที่ใกล้เคียงกัน และทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานในด้านขั้นตอน กระบวนการกลุ่ม พฤติกรรมของกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ปัญหา อุปสรรค และความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของทีมงานครั้งนี้ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ผลการวิเคราะห์ตนเอง และสมาชิกในทีมงาน ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีม - การมีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติงานร่วมกันในทีม - ผลการดำเนินโครงการโดยใช้ทีมงาน - การประเมินตนเอง

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>พัฒนาจัดทำหรือดำเนินโครงการในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง โดยใช้ทีมงานและการทำงานเป็นทีม และทำการศึกษากระบวนการก่อตัวเป็นทีมงาน พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน การรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน กระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิก ฯลฯ ศึกษาประสิทธิภาพของทีมงาน สรุปจุดเด่น จุดด้อยของทีมงานและการทำงานเป็นทีม และนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษา เพื่อให้กลุ่มร่วมกันอภิปราย วิเคราะห์ และเปรียบเทียบระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิภาพกับทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพ</p>	
<p>2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุแนวคิดและลักษณะสำคัญของการประสานงานและความร่วมมือได้ - สามารถประสานงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเพื่อความสำเร็จของงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิดลักษณะและวิธีการประสานงาน - เกมการบริหารโดยการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินงานได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในฝ่าย/กลุ่มงาน/องค์การอื่นๆ จึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานซึ่งต้องใช้กระบวนการการประสานงานเป็นเครื่องมือ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความสนใจในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือ จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้ และให้เสนอผลการประสานงานในประเด็นความสำเร็จ ปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ความสำเร็จในการประสานงานและการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติงาน

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- การรู้จักจุดอ่อนของตนเองและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	- เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่นได้ - เพื่อฝึกความอดทนและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	อุปสรรค และข้อคิดที่ได้จากการประสานงาน นำเสนอในที่ประชุมกลุ่ม กลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ - ฝึกประสาทสัมผัสโดยการมอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดมความคิดเห็นและผู้อื่นจากการที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับกันซึ่งจะทำให้แต่ละคนได้ค้นหาคำตอบได้สามารถเข้าใจตนเอง และผู้อื่นและจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนเองที่มีต่อผู้อื่น - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์จำลองโดยต้องร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีมซึ่งสมาชิกในทีมมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิในระดับที่ใกล้เคียงกัน และงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง และให้สมาชิกในกลุ่มวิเคราะห์จุดอ่อนของตนเองและสมาชิกคนอื่น การยอมรับในจุดอ่อนของผู้อื่น และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	- การสังเกต - ความสามัคคีของกลุ่ม - ความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
	- ระบุแนวคิดและลักษณะสำคัญของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ ได้ - สามารถสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมและขอความร่วมมือจากเครือข่ายเพื่อความสำเร็จของงานได้	- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิดของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม - ระดมสมองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ - จัดกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลองให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดมความคิดเห็น อภิปรายความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคของการสร้าง	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการระดมสมอง กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน - การนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>- การประนีประนอม เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>- เพื่อให้ยอมรับและฝึกการประนีประนอมซึ่งกันและกัน</p>	<p>เครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาว่าสภาพการปฏิบัติงานจริงมีลักษณะอย่างไร ได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงาน</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความสนใจในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของเครือข่ายทางการศึกษาพยาบาลหรือต้องสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยพยาบาล ศึกษาและนำเสนอผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และเสนอแนะวิธีปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการถกปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาต้องประนีประนอมซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย</p> <p>- ฝึกประสาทสัมผัสโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองสมาชิกในทีม ทีมงานและกระบวนการทำงานของทีมว่ามีความประนีประนอมเพียงใด</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย</p> <p>- ความสามารถในการประนีประนอม</p>

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- การจัดการเชิงประชาธิปไตย	- เพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารโดยใช้วิธีการเชิงประชาธิปไตย - ยอมรับในกระบวนการโดยเน้นให้มีค่านิยมเชิงประชาธิปไตย	- กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์ และฝึกมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น - เกมการบริหารโดยการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในทีมงาน/กลุ่ม ซึ่งจะทำให้เห็นวิธีการที่ผู้นำใช้วิธีการบริหารจัดการกับกลุ่ม - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้เห็นว่ามีจัดการเชิงประชาธิปไตยเพียงใด - ฝึกประสาทสัมผัสโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์ตนเอง สมาชิกในทีม ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีมว่ามีความเป็นประชาธิปไตยเพียงใด - มอบหมายให้กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมในการบริหารจัดการในกลุ่มว่า มีลักษณะการจัดการเชิงประชาธิปไตยเพียงใด	- การสังเกต - ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย - ความสามารถในการบริหารจัดการ - การยอมรับวิธีการจัดการเชิงประชาธิปไตย
	- การให้อภัย	- เพื่อฝึกหัดการให้อภัยแก่ผู้อื่น - เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถให้อภัยผู้อื่นได้เพิ่มขึ้น	- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์และประเมินตนเองว่าสามารถให้อภัยไม่ถือโกรธผู้อื่นได้เพียงใด พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการฝึกหัดตนเองให้สามารถยอมรับและให้อภัยผู้อื่นและนำวิธีการที่เสนอไปพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติให้ได้ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเขียนบทความเกี่ยวกับ

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>การให้อภัยจำนวน 1 บทความ โดยระบุพฤติกรรมที่ควรให้อภัย และเหตุผล ข้อคิดที่ได้รับเมื่อให้อภัยแล้ว</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ความสงบเยือกเย็น เพื่อให้จิตใจเหมาะสมแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ - เกมการบริหารโดยการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องแสดงพฤติกรรมในการให้อภัยและไม่ถือโกรธซึ่งจะทำให้เห็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงออกและความสามารถในการให้อภัย 	
<p>3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง - กระแสการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม - การวิเคราะห์ปัญหาสังคมและการเมือง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่มีผลกระทบต่อการศึกษาพยาบาล - การศึกษานโยบายและแผนการศึกษาชาติ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาพยาบาล - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตนเอง - สามารถพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมและเจตคติที่ดีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายหรือบรรยายให้เข้าใจแนวคิด ประเภทของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในประเด็น <ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม 2. การวิเคราะห์ปัญหาสังคมและการเมือง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่มีผลกระทบต่อการศึกษาพยาบาล 3. นโยบายและแผนการศึกษาชาติ 4. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์ - การประเมินตนเอง - วิเคราะห์แบบประเมินความคิดเห็นในการจัดกิจกรรม - ผลงานการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> - การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษายาบาล 		<p>5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษายาบาล</p> <ul style="list-style-type: none"> - เชิญวิทยากร/ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว ประสบการณ์การบริหาร - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝึกเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เทคนิคการวางแผน การระดมสมอง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - แบ่งกลุ่มผู้รับการพัฒนาศึกษาดูงานในสถานอื่นๆ ต่างสังกัด เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำมาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิทยาลัยให้ดีขึ้น - จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาได้วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของพฤติกรรมตนเองต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง - จัดกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลองให้ผู้รับการพัฒนาได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ หาวิธีการและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสามารถทำให้วิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย 	
<p>4. การพัฒนาองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การได้ - วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ - สามารถเลือกใช้วิธีการต่างๆ สอดแทรกในการพัฒนาองค์การได้อย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายหรือบรรยายให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ความหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ - จัดกิจกรรมพัฒนาองค์การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ร่วมกิจกรรมเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการอย่างมีแผน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาองค์การ - รายงานการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>เหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำองค์การพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลได้ 	<p>พัฒนาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในวิทยาลัยพยาบาลที่ตนเองปฏิบัติงานในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม การเมือง ความสัมพันธ์ พฤติกรรมบุคคล ฯลฯ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมองค์การและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนাজัดทำโครงการพัฒนาองค์การในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ และเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ให้รายงานสรุปการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาไปสู่ความทันสมัย การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 	
<p>5. การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถอธิบายความหมายและจำแนกความแตกต่างระหว่างคำว่าประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ - สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานภาพขององค์การ - สามารถวิเคราะห์และอธิบายสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตลอดจนนำไปประยุกต์ใช้ในวิทยาลัยได้ - สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับ 1. ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 2. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ 3. องค์ประกอบในการพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ 4. แนวคิดและรูปแบบการบริหารเพื่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ - ระดมสมองโดยร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งจะทำให้ได้เกณฑ์ที่มีความเป็นเอกภาพ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งในการปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - รายงานผลการกำหนดเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมายและข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา - รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาล/ตนเอง

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>ดังกล่าว กำหนดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนของงาน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ฯลฯ และให้ทำการประเมินโดยใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่กลุ่มกำหนดไว้ กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สรุปข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาล/ตนเองโดยให้ใช้เกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของวิทยาลัยพยาบาล/ตนเอง และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติที่ทำให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	

4.4 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารคนแบบต่างๆ
2. มีทักษะในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารคนได้
3. สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารคนได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์

ระยะเวลา 5-7 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. การสื่อสาร และการประสานงาน	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายแนวคิด ความหมายความสำคัญ ประเภท ลักษณะของการสื่อสาร และการประสานงานได้ - สามารถเลือกและใช้การติดต่อสื่อสารได้ถูกต้องเหมาะสม - อธิบายสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร และการประสานงาน - นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร และการประสานงานประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายให้เข้าใจเกี่ยวแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ ประเภท ลักษณะของการสื่อสาร และการประสานงานได้ - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรจากองค์การต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารร่วมอภิปรายกลุ่มในประเด็นรูปแบบการสื่อสาร และการประสานงานในองค์การ และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร นโยบายเปิดประตู ระบบข้อเสนอแนะ ระเบียบวิธีการร้องทุกข์ ฯลฯ มาใช้ในการบริหารเพื่อให้บุคลากรมีช่องทางในการติดต่อและประสานงานได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา - แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกิจกรรมในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็นกิจกรรมกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งการติดต่อสื่อสารจากข้างบนสู่ข้างล่าง การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบน และการติดต่อสื่อสารตามแนวราบ เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมให้วิทยากรจุดเด่น 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการสัมมนา และการแสดงความคิดเห็น - ความสามารถในการสื่อสาร และการประสานงาน - รายงานผลการออกแบบระบบการสื่อสาร และการประสานงาน

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>จุดต่อของแต่ละวิธีการติดต่อสื่อสาร และเสนอแนะการเลือกใช้เทคนิควิธีการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาค้นหาแบบระบบการสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้มีความรวดเร็วทันเหตุการณ์ โดยใช้ปัญหาการสื่อสารและการประสานงานจากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นขณะกำลังพัฒนาหรือสถานการณ์จำลองเป็นข้อมูลในการออกแบบ - จัดบรรยายให้ตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการสื่อสารและการประสานงาน เช่น การเลือกเรื่อง และข่าวสารข้อมูล/วิธีการ/ช่องทาง ฯลฯ 	
2. มนุษย์สัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของวิทยาลัย - รู้และเข้าใจกระบวนการในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ - วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบุคลากรในวิทยาลัยและพัฒนาความสัมพันธ์ได้ - ประเมินความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองได้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริง - ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลได้ - สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ ลักษณะของมนุษย์สัมพันธ์และเทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาค้นหาเทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เช่น การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การฟัง การสร้างความประทับใจในการพูด การวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การรู้จักบริการ ไม่เห็นแก่ตัว ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจ ฯลฯ และประเมินความสามารถในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของตนเองว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาค้นหาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลและประเมินความมีมนุษยสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ความสามารถในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่น - รายงานการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล - การมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์การศึกษาวิตีทัศน์

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>ในภาพรวมของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิถีทัศน์จากสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์แล้ว <p>วิพากษ์วิจารณ์ในแง่ของมนุษย์สัมพันธ์ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ องค์ประกอบของบุคคลที่มีผลต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ</p>	
3. การจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายความหมาย ความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อการบริหารได้ - ตระหนักว่าการจูงใจเป็นภาระหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ - สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ - นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการจูงใจ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา กระบวนการ การเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายเป็นคณะในเรื่องผู้บริหารกับการจูงใจ การจูงใจกับรูปแบบการบริหาร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระดับสูงกว่าการจูงใจเป็นภาระหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาการใช้การจูงใจในการบริหารงาน เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน การลงโทษ การยอมรับนับถือ การให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ฯลฯ ให้สอดคล้องกับรูปแบบ พฤติกรรมการบริหารและลักษณะปฏิสัมพันธ์ในงานที่ต้องปฏิบัติ กลุ่มร่วมกัน วิพากษ์ความสามารถในการเลือกแนวทางหรือวิธีการจูงใจที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการเลือกแนวทางหรือวิธีการจูงใจมาใช้ในการบริหาร

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		สม เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดและให้ข้อเสนอแนะ	
4. การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> - รู้และเข้าใจลักษณะ ประเภท สาเหตุ และผลของความขัดแย้ง - รู้และเข้าใจเทคนิควิธีการบริหารความขัดแย้ง - สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง - รู้และเข้าใจองค์ประกอบวิธีการ ขั้นตอนการตัดสินใจ - สามารถรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุ ประเภท ผลของความขัดแย้ง องค์ประกอบ วิธีการและขั้นตอนการตัดสินใจ - แบ่งกลุ่มอภิปรายถึงเทคนิคและวิธีการบริหารความขัดแย้ง - ศึกษากรณีตัวอย่าง โดยยกประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วร่วมกันอภิปราย - ฝึกปฏิบัติทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เช่น ศิลปะในการเกลี้ยกล่อม ทักษะการฟัง ความสามารถในการสื่อความหมาย ความสามารถในการเผชิญปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา - ฝึกปฏิบัติทักษะการศึกษาสาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาขัดแย้งในสถานการณ์จำลอง - ฝึกปฏิบัติทักษะการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ - ฝึกปฏิบัติทักษะการตัดสินใจตามขั้นตอนในสถานการณ์จำลอง 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในกิจกรรม - รายงานและการประเมินตนเอง - ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์จำลองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
5. เทคนิคการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักว่าการประชุมเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ - รู้และเข้าใจลักษณะ ประเภท การวางแผนและการเตรียมการประชุมต่างๆ ได้ - สามารถเลือกใช้วิธีการประชุมประเภทต่างๆ ได้เหมาะสม สอดคล้องกับ 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ ประเภท การวางแผนและการเตรียมการประชุม - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในประเด็นเทคนิคการประชุมแบบต่างๆ การวางแผนและเตรียมการประชุม บทบาทเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แลกเปลี่ยน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการสัมมนา และการแสดงความคิดเห็น - รายงานผลการจัดประชุม

ตาราง 31 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>วัตถุประสงค์และลักษณะงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการประชุมประเภทต่างๆ - สามารถแสดงบทบาทในการประชุมแบบต่างๆ ได้เหมาะสม 	<p>เปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> - แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกิจกรรมในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุมทั้งการประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ การประชุมใหญ่/กลุ่มย่อยเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมให้วิพากษ์จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละวิธีการประชุมและเสนอแนะการเลือกใช้เทคนิควิธีการประชุมที่เหมาะสม - จัดบรรยายให้ตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการประชุม การเป็นประธาน/ผู้นำการประชุม การเป็นสมาชิก เข้าร่วมประชุม ฯลฯ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาจัดประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ ประชุมใหญ่/กลุ่มย่อยภายในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ และเมื่อสิ้นสุดการประชุมแล้ว ให้สรุปและรายงานความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และข้อคิดที่ได้จากการจัดประชุม 	

ขั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะความสามารถว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่

ระยะเวลา 1 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ 5.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล 5.2 ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร 5.3 สมรรถนะด้านการบริหารงาน 5.4 สมรรถนะด้านการบริหารคน	- เพื่อประเมินการพัฒนาว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่	- ผู้ดำเนินการพัฒนาเป็นผู้ประเมิน โดยดำเนินการดังนี้ 1. นำผลที่ได้จากการประเมินในขั้นที่ 4. ซึ่งได้แก่ การสังเกต พฤติกรรมต่างๆ การมีส่วนร่วม ในกิจกรรมที่กำหนดให้ รายงานการประเมินตนเอง รายงานการ ศึกษาวิเคราะห์ รายงานการพัฒนาภาวะผู้นำ ฯลฯ มาใช้ ประกอบการตัดสินว่าเกิดการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ เหมาะสมหรือไม่ 2. ประเมินโดยใช้แบบทดสอบ และแบบประเมินความรู้ความ เข้าใจในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระ ด้านความรู้ 3. ประเมินโดยใช้แบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. ประเมินทักษะพฤติกรรมผู้นำ จากความสามารถในการนำ ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่มอบหมายให้ - ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ ดำเนินการ เพื่อให้มีการประเมิน ดังนี้ 1. ประเมินภาพลักษณ์ของ ตนเองในภาพรวม ว่าตลอดการ พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร 2. ประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำการ ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาว่า สามารถ ● นำความรู้ทางการบริหาร ตามภารกิจด้านการบริหารไปใช้	- ผลการประเมินที่แสดงถึงการเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ตาราง 31 การประเมินผลการพัฒนา (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>ในการปฏิบัติงานได้เพียงใด</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีสมรรถนะด้านการบริหารงาน โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ และนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานได้เหมาะสมเพียงใด ● มีสมรรถนะด้านการบริหารคน โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ และนำความรู้ไปใช้ในการบริหารคนได้เหมาะสมเพียงใด <p>- ผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันประเมินสรุปผลการพัฒนาในภาพรวมว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินการพัฒนามีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	

ขั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อฝึกปฏิบัติใหม่ ในกรณีที่ผลการประเมินผลการพัฒนาพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนายังไม่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม

2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ระยะเวลา 20-24 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา	- เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเข้ารับการพัฒนา	- เหมือนขั้นที่ 3.	- เหมือนขั้นที่ 3.
ขั้นที่ 4. การพัฒนา 1. ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล	- ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพ - สามารถวางตัวและแสดงกิจกรรมายาทได้อย่างเหมาะสมในการเข้าสมาคมในโอกาสต่างๆ	- เหมือนขั้นที่ 4.1	- เหมือนขั้นที่ 4.1
2. การบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร	- ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร - สามารถนำความรู้ทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้	- เหมือนขั้นที่ 4.2	- เหมือนขั้นที่ 4.2
3. การบริหารงาน	- มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารงานแบบต่างๆ - สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารงานได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์	- เหมือนขั้นที่ 4.3	- เหมือนขั้นที่ 4.3
4. การบริหารคน	- มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารคนแบบต่างๆ - สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารคนได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์	- เหมือนขั้นที่ 4.4	- เหมือนขั้นที่ 4.4

ตาราง 31 การปฏิบัติซ้ำ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>ชั้นที่ 5. การประเมินผล การพัฒนา</p>	<p>- เพื่อประเมินความรู้ความ เข้าใจ เจตคติ และทักษะ ความสามารถที่เกิดคุณ ลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p>

ขั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินการรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม
2. เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ และกระบวนการทั้งหมด
3. เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการพัฒนาต่อไปหรือยุติการดำเนินการ

ระยะเวลา 1 วัน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
7.1 การวิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อทราบผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด - เพื่อประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน 	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์เป้าหมายรวมของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงความคิดเห็นต่อวิธีการดำเนินการแต่ละขั้นตอนในแบบประเมิน แล้วจึงวิเคราะห์ความสำเร็จ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน - ประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนว่าดำเนินการไปสู่เป้าหมายเพียงใด - ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการปรับปรุง/การให้มีการดำเนินการต่อไป/การยุติการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการวิเคราะห์การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ - ผลการประเมิน
7.2 การวิเคราะห์การดำเนินการทั้งหมด	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อทราบผลการดำเนินการทั้งหมดว่าบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด - เพื่อประเมินความสอดคล้องเหมาะสมในขั้นตอนการดำเนินการในภาพรวม 	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์เป้าหมายรวมของการดำเนินการทั้งหมดว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด - วิเคราะห์ความสำเร็จ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขในการดำเนินการทั้งหมด และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง - ประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการวิเคราะห์การดำเนินการในภาพรวม - ผลการประเมิน

ตาราง 31 การประเมินผลการดำเนินการ (ต่อ)

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
		<p>ของในภาพรวมว่าดำเนินการไป สู่เป้าหมายเพียงใด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของกิจกรรมการ ดำเนินการในภาพรวม เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการปรับปรุงวิธีดำเนิน การทั้งหมด และเพื่อพิจารณำ รูปแบบมาใช้ในการดำเนินการ ครั้งต่อไปหรือยุติการนำไปใช้ 	

ตอนที่ 3. การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินรูปแบบและผลการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการ ดังนี้

1. การดำเนินกระบวนการสัมมนาในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ผลการสัมมนาในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ
3. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. การดำเนินกระบวนการสัมมนาในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

เมื่อผู้วิจัยสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับร่างแล้ว ได้ทำการประเมินโดยใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารระดับปฏิบัติการ นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้บริหารระดับปฏิบัติการ มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นได้ทำการประเมินรูปแบบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดของรูปแบบ โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่ 10 มกราคม 2546 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 407 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดเกณฑ์และวิธีการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนา จำนวน 11 คน อาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 2 คน รวมจำนวน 13 คน มีขั้นตอนการดำเนินการสัมมนา ดังนี้

ขั้นที่ 1. ขั้นเตรียมการจัดสัมมนา

ขั้นที่ 2. การดำเนินการสัมมนา

ขั้นที่ 3. การสรุปผลการสัมมนา

ขั้นที่ 1. ขั้นเตรียมการจัดสัมมนา

การเตรียมการจัดสัมมนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. เขียนโครงการสัมมนาเพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบในการจัดสัมมนา
2. ติดต่อฝ่ายอาคารสถานที่ของคณะครุศาสตร์เพื่อจองห้องสัมมนา และติดต่อสั่งจองอาหารกลางวัน-อาหารว่าง
3. ดำเนินการติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านอย่างไม่เป็นทางการทางโทรศัพท์และติดต่อด้วยตนเองเพื่อขอความอนุเคราะห์และเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนา
4. ประสานงานกับภาควิชาบริหารการศึกษาเพื่อขอหนังสือจากภาควิชาบริหารการศึกษาเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน

5. ผู้วิจัยมอบหนังสือเชิญเข้าร่วมสัมมนาและเอกสารประกอบการสัมมนาแก่ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง และจัดส่งเอกสารทางไปรษณีย์ในรายที่ไม่สามารถมอบเอกสารด้วยตนเองได้ก่อนการสัมมนา 30 วัน

6. เตรียมความพร้อมทั่วไป เช่น ห้องประชุม เครื่องเสียง การบันทึกเทป ป้ายชื่อ ของที่ระลึก การดำเนินการและพิธีการในวันจัดสัมมนา

ขั้นที่ 2. การดำเนินการสัมมนา

การดำเนินการจัดสัมมนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำเสนอการดำเนินการวิจัยโดยสรุปเกี่ยวกับ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยเบื้องต้น พร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการแล้ว โดยใช้เวลาประมาณ 45 นาที

2. ภายหลังจากนำเสนอรูปแบบของผู้วิจัยแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปปฏิบัติ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์ขึ้นและเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติได้จริง

3. ขณะดำเนินการสัมมนา ผู้วิจัยได้บันทึกเทปไว้เพื่อการวิเคราะห์ในประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4. บรรยายการสัมมนาเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นทุกท่านและได้อภิปรายเพิ่มเติมในประเด็นที่ต่างกันตามประสบการณ์เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความสมบูรณ์และเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 3. การสรุปผลการสัมมนา

การสรุปผลการสัมมนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสัมมนาครั้งนี้ จำนวน 13 คน เป็นบุคคลที่ผู้วิจัยได้เชิญเข้าร่วมสัมมนาทุกคน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีการศึกษาสูงสุดระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 10 คน ระดับมหาบัณฑิต จำนวน 3 คน เป็นผู้บริหารระดับสูง คือ รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 2 คน ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษาพยาบาล การบริหารการศึกษา จำนวน 6 คน และนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษาพยาบาล การบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน

2. ผู้วิจัยถอดเทปบันทึกเสียงของผู้ทรงคุณวุฒิ และประมวลสาระสรุปเป็นรายงานการสัมมนา (รายละเอียดดังแสดงในภาคผนวก ง.)

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามประเด็นและหัวข้อที่กำหนด

4. นำผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมมนาไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อนำเสนอต่อไป

2. ผลการสัมมนาในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในระดับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีความสมบูรณ์ขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความเหมาะสม กล่าวคือ เป็นการพัฒนาทั้งด้านภาพลักษณ์ ความรู้ และสมรรถนะทางการบริหาร เป็นรูปแบบที่ให้กับบุคคลวิเคราะห์และวางแผนเตรียมการในการศึกษา/พัฒนาของตนเอง เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ ฯลฯ

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีคุณค่า ความมีประโยชน์ สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์ของการพัฒนาและมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบมีคุณค่าและมีประโยชน์มาก สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และได้ให้ข้อสังเกต คือ ต้องกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ประสานการดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้รับผิดชอบต้องมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงในการจัดทำสื่อประกอบการพัฒนา มีผู้ประสานการจัดการพัฒนาตามรูปแบบ ฯลฯ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีข้อจำกัด คือ เป็นรูปแบบเน้นการบรรยายมากเกินไป ระยะเวลาและขั้นตอนแบ่งย่อยมากเกินไปทำให้ต้องใช้เวลาในการพัฒนามาก ในขั้นที่ 5. ซึ่งเป็นขั้นการประเมิน หากประเมินว่ายังไม่บรรลุผลการพัฒนาภาวะผู้นำอาจเกิดการไม่ยอมรับได้ ต้องกำหนดตัวผู้ประเมินที่ทำให้เกิดการยอมรับได้ การปฏิบัติซ้ำในขั้นที่ 6. ทำได้ยากเป็นเรื่องที่ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ

4.1 ควรปรับปรุงแบบใหม่เนื่องจากคุณลักษณะภาวะผู้นำ 40 คุณลักษณะนั้นมากเกินไป เมื่อพัฒนาแล้วจะซ้ำซ้อนกันหลายจุดและบางเรื่องก็สามารถพัฒนาไปพร้อมกันได้ จึงควรจัดคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกลุ่มใหญ่ๆ แล้วจึงออกแบบวิธีการพัฒนาเป็นขั้นตอนในแต่ละกลุ่มแนวคิด นำหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์มาใช้โดยเน้น self directed learning มากกว่าการอบรมในชั้นเรียน ในส่วนของเนื้อหาด้านความรู้ควรลดลงเพราะผู้บริหารจะมีความรู้พื้นฐานทางการบริหารมาแล้ว ไม่ได้มีความรู้เป็นศูนย์ ทุกคนมีทุนเดิมอยู่แล้วถ้านำมาพัฒนาหมดเท่ากับสิ้นต้นทุนเดิมของผู้เข้ารับการพัฒนา

4.2 ในแต่ละกลุ่มแนวคิดควรเขียนวิธีการพัฒนาเป็นขั้นๆ ว่า ในกลุ่มแนวคิดนี้มีการกระบวนกรเรียนรู้เป็นขั้นตอนอะไรบ้าง โดยแต่ละกลุ่มอาจมีวิธีการการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน เนื่องจากลักษณะเนื้อหาไม่เหมือนกัน ผู้ที่นำรูปแบบไปใช้ต้องไปเพิ่มเทคนิคการสอนเอง

4.3 ควรทำเป็นชุดหรือหน่วยการเรียนโดยมีการใช้สื่อการเรียนการสอนเข้ามาช่วย ชุดหรือหน่วยการเรียนต้องต่อเนื่องเชื่อมโยง สามารถเลือกพัฒนาได้ตามที่ต้องการพัฒนาและไม่เรียน

ได้เป็นบางชุดก็ได้ เป็นรูปแบบการพัฒนาตามความสนใจโดยต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และใน 1 ชุดควรกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงเสนอโครงการว่าจะทำอะไรที่วิทยาลัยของตนเอง และหากทำได้ก็จะเป็นประโยชน์เพราะเป็นการปฏิบัติจริงในวิทยาลัยนั้นๆ ตัวผู้เสนอโครงการจะถูกพัฒนาไปเป็น mentor หรือ preceptor เป็นการเรียนบนโครงการ

4.4 รูปแบบควรส่งเสริมกระบวนการพัฒนา และหาประสบการณ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะการจัดเป็นช่วงๆ มีแนวโน้มว่าผู้เข้ารับการพัฒนายังไม่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.5 ชั้นของการพัฒนาควรเน้นการพัฒนาแบบบูรณาการ แทนที่จะแยกพัฒนาเป็นเรื่องๆ เพราะในชีวิตจริงการบริหารสามารถบูรณาการกันได้ กิจกรรมการพัฒนาควรเป็นการเรียนรู้จากของจริงและต้องเรียนจากของจริงโดยไม่ใช้กรณีตัวอย่าง ของจริงอาจมาจากผู้บริหารที่ทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งสำเร็จมาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาไปศึกษาจากคนนั้นซึ่งการเรียนจากของจริงจะรับกับยุคสมัย

4.6 ในการพัฒนาควรใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (preceptor) เข้ามาช่วยในการพัฒนาด้วย โดยเลือกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนา

4.7 การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น ควรประเมินผลอย่างเป็นระบบ ไม่ประเมินเฉพาะพฤติกรรมบางส่วนในส่วนหนึ่ง และชั้นการประเมินตนเองควรมีเครื่องมือที่สามารถทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ตนเองได้ด้วย

4.8 ควรเพิ่มเติมสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยีเข้าไปด้วย เพราะเรื่องของเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และความชำนาญเกี่ยวกับเทคโนโลยี สำคัญต่อการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารมากตามนโยบายของนายกรัฐมนตรีและตามสาระของการปฏิรูประบบราชการที่เน้นให้ผู้บริหารทำงานแบบ Knowledge worker ขณะเดียวกันต้องมีความรู้และความชำนาญงานด้านคอมพิวเตอร์เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตาม

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอให้จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำ 40 คุณลักษณะให้เป็นกลุ่มใหญ่ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาในรายละเอียดของคุณลักษณะภาวะผู้นำอีกครั้ง และได้จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยยึดหลักการแนวคิดทฤษฎีที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 1 ของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมาใช้ในการพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถนำมาพิจารณาได้ คือ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้ สุขภาพและบุคลิกภาพดี ฯลฯ จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่วิเคราะห์โดยคำสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะทางกายและจิตซึ่งเป็นภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยจึงพิจารณานำรูปแบบการพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมาใช้พัฒนา

2. เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 2 ของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถนำมาพิจารณาได้ คือ มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คำหนึ่งถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ฯลฯ จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่วิเคราะห์โดยคำสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นความรู้ทางการบริหาร ผู้วิจัยจึงพิจารณารูปแบบการพัฒนาความรู้ทางการบริหารมาใช้พัฒนา

3. เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 3 ของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารในเรื่องสมรรถนะด้านการบริหาร จำแนกเป็น

3.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถนำมาพิจารณาได้คือ การประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน คำหนึ่งถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีค่านิยมประชาธิปไตย การประนีประนอม การจงใจ สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ฯลฯ จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่วิเคราะห์โดยคำสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นสมรรถนะด้านการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงพิจารณารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานมาใช้พัฒนา

3.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถนำมาพิจารณาได้คือ มีมนุษยสัมพันธ์ ประนีประนอม เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ ฯลฯ จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่วิเคราะห์โดยคำสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นสมรรถนะด้านการบริหารคน ผู้วิจัยจึงพิจารณารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคนมาใช้พัฒนา

3.3 สมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถนำมาพิจารณาได้คือ มีวิสัยทัศน์ พัฒนาคิดเองอยู่เสมอ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ฯลฯ จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่วิเคราะห์โดยคำสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี ผู้วิจัยจึงพิจารณารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยีมาใช้พัฒนา

4. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะมีความสมบูรณ์ เมื่อได้มีการปฏิบัติจริง มีหลักการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารในเรื่องภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ความรู้ทางการบริหาร และสมรรถนะด้านการบริหารเข้าด้วยกัน และให้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง ผู้วิจัยจึงพิจารณารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวในลักษณะการปฏิบัติแบบบูรณาการมาใช้พัฒนา

อย่างไรก็ตามจากคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ได้จากการศึกษาทั้ง 40 คุณลักษณะ พบว่า มีบางคุณลักษณะที่สามารถจัดเข้ากลุ่มการพัฒนาได้มากกว่า 1 กลุ่ม และมีบางคุณลักษณะที่ไม่สามารถพัฒนาได้โดยตรง แต่สามารถพัฒนาได้โดยรวมหรือแฝงอยู่กับคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ครบและครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาทั้ง 40 คุณลักษณะ ดังแสดงในตาราง 32

ตาราง 32 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ
ภาวะผู้นำที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	แนวคิด หลักการ และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ			
	ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล	ความรู้ทางการบริหาร	สมรรถนะด้าน การบริหาร	การฝึกปฏิบัติ แบบบูรณาการ
1. มีวิสัยทัศน์		✓	✓	✓
2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน		✓	✓	✓
3. มีมนุษยสัมพันธ์			✓	✓
4. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้	✓		✓	✓
5. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย			✓	✓
6. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้	✓			✓
7. มีความรับผิดชอบสูง			✓	✓
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	✓	✓		✓
9. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี	✓	✓		✓
10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน			✓	✓
11. ใจคอหนักแน่น มั่นคงควบคุมอารมณ์ได้	✓			✓
12. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และ ความคิดเห็นของผู้อื่น			✓	✓
13. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน			✓	✓
14. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน			✓	✓
15. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม เป้าหมาย วิทยาลัย			✓	✓
16. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว	✓		✓	✓
17. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ			✓	✓
18. สุขภาพและบุคลิกภาพดี	✓			✓
19. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา			✓	✓
20. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา				✓
21. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ	✓		✓	✓
22. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ				✓
23. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป	✓		✓	✓
24. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง			✓	✓
25. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง			✓	✓

ตาราง 32 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	แนวคิด หลักการ และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ			
	ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล	ความรู้ทางการบริหาร	สมรรถนะด้าน การบริหาร	การฝึกปฏิบัติ แบบบูรณาการ
26. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม			✓	✓
27. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น			✓	✓
28. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น	✓		✓	✓
29. มีลักษณะประนีประนอม			✓	✓
30. คำหนึ่งถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓
31. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง	✓		✓	✓
32. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย	✓			✓
33. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส	✓			✓
34. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้			✓	✓
35. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น			✓	✓
36. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม			✓	✓
37. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม			✓	✓
38. รู้จุดอ่อนของตนเอง	✓		✓	✓
39. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย	✓		✓	✓
40. เต็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล	✓		✓	✓

จากเกณฑ์การพิจารณาโดยอาศัยหลักการแนวคิดทฤษฎีในการจัดกลุ่มการพัฒนา ได้แบ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่มคุณลักษณะ และนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในชั้นที่ 4 ซึ่งเป็นชั้นการพัฒนา จะประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา 4 รูปแบบสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ครบและครอบคลุมทั้ง 40 คุณลักษณะ ดังแสดงในตาราง 33

ตาราง 33 แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สามารถพัฒนาได้ด้วยรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

รูปแบบในชั้นการพัฒนา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา
1. ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์	1. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ 2. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ 3. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี 5. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบในขั้นการพัฒนา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา
	6. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว 7. สุขภาพและบุคลิกภาพดี 8. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ 9. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป 10. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น 11. มีวินัย เชื้อมั่น และมั่นใจในตนเอง 12. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย 13. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ไร่แรง แจ่มใส 14. รู้จุดอ่อนของตนเอง 15. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย 16. เต็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไมโลเล
2. ความรู้ทางการบริหาร	1. มีวิสัยทัศน์ 2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน 3. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี 5. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย 3.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน	1. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย 2. มีมนุษยสัมพันธ์ 3. มีความรับผิดชอบสูง 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 5. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น 6. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน 7. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน 8. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย 9. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา 10. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว 11. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ 12. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ 13. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง 14. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 15. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น 16. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น 17. มีลักษณะประนีประนอม 18. มีวินัย เชื้อมั่น และมั่นใจในตนเอง

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบในขั้นการพัฒนา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา
3.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน	19. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 20. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม 21. เต็มซาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล 22. รู้จุดอ่อนของตนเอง 23. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย 1. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย 2. มีมนุษยสัมพันธ์ 3. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ 4. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย 5. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา 6. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ 7. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 8. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง 9. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง 10. มีลักษณะประนีประนอม 11. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม 12. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้ 13. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น
3.3 สมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี	1. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย 2. มีวิสัยทัศน์ 3. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 5. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ 6. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง
4. การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ	คุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 40 คุณลักษณะ

จากการจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่มคุณลักษณะ และนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในขั้นที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นของการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา 4 รูปแบบ และกำหนดสาระการพัฒนา ดังนี้คือ

1. รูปแบบการพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ สาระที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย

1.1 การปรับปรุงสมรรถภาพทางกาย คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระพัฒนานี้คือ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ สุขภาพและบุคลิกภาพดี คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส และรู้จุดอ่อนของตนเอง

1.2 การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้ เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น มีวินัย เชื่อมมั่นและมั่นใจในตนเอง และเด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล

1.3 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วย สาระการพัฒนานี้คือ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถือเอากិតติหรือเห็นแก่ตัว ใจกว้าง เปิดเผยและจริงใจ และจงรักภักดีต่อวิทยาลัย

1.4 การพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ และเป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป

1.5 ค่านิยมประชาธิปไตย คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วย สาระการพัฒนานี้คือ ใจกว้าง เปิดเผยและจริงใจ มีวินัย เชื่อมมั่นและมั่นใจในตนเอง และมีความเชื่อใน ค่านิยมประชาธิปไตย

2. รูปแบบการพัฒนาความรู้ทางการบริหาร สาระที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร การบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารกิจการ นักศึกษา การบริหารงานธุรการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ มีวิสัยทัศน์ มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย

3.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน สาระที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย ทีมงานและการทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์กร การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เคารพและยอมรับ ในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานและความร่วมมือเพื่อ ความสำเร็จของงาน มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย ยกย่องให้เกียรติเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถือเอากิตติหรือเห็นแก่ตัว ใจกว้าง เปิดเผยและจริงใจ สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง อุทิศตนและปฏิบัติ งานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อจำเป็น มีลักษณะประนีประนอม มีวินัย เชื่อมมั่นและมั่นใจในตนเอง คำนึงถึงมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจอย่างเหมาะสม เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล รู้จุดอ่อนของตนเอง และมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย

3.2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน สาระที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วย

3.2.1 การสื่อสารและการประสานงาน คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ

3.2.2 มนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ มีมนุษยสัมพันธ์ ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม

3.2.3 การจูงใจ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะประนีประนอม เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม

3.2.4 การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง พร้อมทั้งจะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง มีลักษณะประนีประนอม เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้ มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น

3.2.5 เทคนิคการประชุม คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง พร้อมทั้งจะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง มีลักษณะประนีประนอม เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น

3.3 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี สารที่ใช้ในการพัฒนาประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ด้วยสาระการพัฒนานี้คือ สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย มีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ และสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง

4. รูปแบบการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ สารที่ใช้ในการพัฒนาประกอบด้วย การปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์จริงเกี่ยวกับการพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร การบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร และสมรรถนะด้านการบริหาร การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ทั้ง 40 คุณลักษณะ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและหลักการ การกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงและพัฒนาโดยกำหนดหลักการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับ ดังนี้

1. กำหนดขั้นตอนและแนวคิดหลักของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอนและ 7 แนวคิดหลักตามลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนา

ขั้นที่ 2. แนวคิดของการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ดำเนินการโดยการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นที่ 3. แนวคิดของการเตรียมตัวเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อรับการพัฒนาคคุณลักษณะภาวะผู้นำ

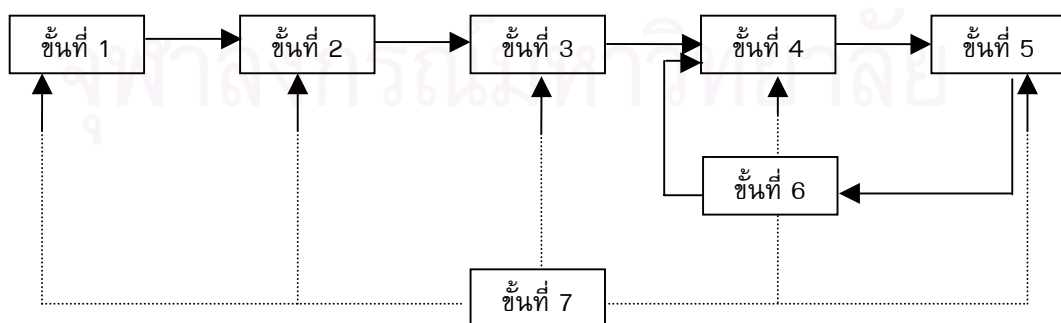
ขั้นที่ 4. แนวคิดของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้นเป็นการสร้างองค์ความรู้พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 40 คุณลักษณะตามที่ได้จากการศึกษา

ขั้นที่ 5. แนวคิดของการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 4. ว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่

ขั้นที่ 6. แนวคิดของการปฏิบัติซ้ำ เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 5. ในกรณีที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วส่วนใดไม่เหมาะสม ให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้นใหม่จนบรรลุผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่กำหนดขึ้นมาพัฒนาในแต่ละครั้ง

ขั้นที่ 7. แนวคิดของการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด เพื่อศึกษาว่าสมควรปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร

2. กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 แนวคิด จะได้ความสัมพันธ์ของทั้ง 7 แนวคิด ตามลำดับความสัมพันธ์ ดังนี้



จากการกำหนดความสัมพันธ์ทั้ง 7 ขั้นตอน จะต้องดำเนินการตามลำดับความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้จากชั้นที่ 1. ถึงชั้นที่ 7. จะข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งที่เป็นแนวคิดหลักไม่ได้ ในแต่ละขั้นตอนสามารถเลือกดำเนินการในรายละเอียดส่วนใดก่อนหลังหรือสามารถงดการดำเนินการในรายละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่งที่ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถแล้วก็ได้ โดยมีรายละเอียดความสัมพันธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแสดงในแผนภูมิ 21



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 21 แสดงความสัมพันธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่พัฒนาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

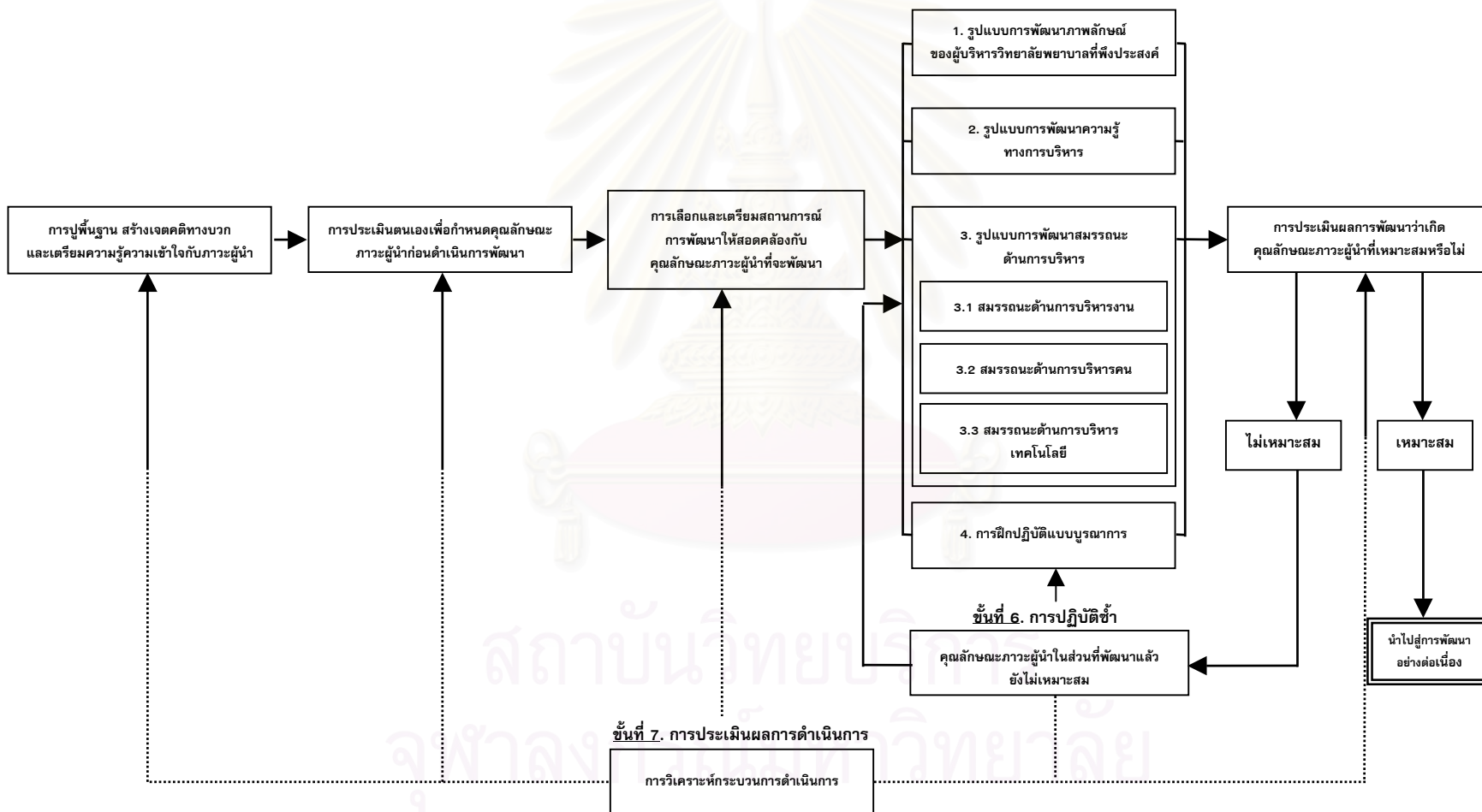
ขั้นที่ 1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

ขั้นที่ 4. การพัฒนา

ขั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา



3. กำหนดรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันกับแนวคิดหลักในแต่ละขั้นตอน

4. กำหนดวิธีการในการนำรูปแบบไปใช้ ก่อนนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขั้นตอนการนำไปใช้ซึ่งประกอบด้วย

- 4.1 การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวม
- 4.2 การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 4.3 การประเมินผลการดำเนินการ

5. กำหนดรายละเอียดของเนื้อหาสาระที่จะใช้ในการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละขั้นการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด สาระการพัฒนาระยะเวลาของการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในแต่ละกิจกรรม

6. กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ กิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

ตอนที่ 4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำเสนอ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิหลังจากดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ในตอนนี้จำแนกการนำเสนอ ดังนี้

1. หลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้ว ประกอบด้วย
 - 1.1 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเอง
 - 1.2 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน
 - 1.3 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
 - 1.4 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน
 - 1.5 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
 - 1.6 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก
 - 1.7 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถปรับแก้วิธีการได้
 - 1.8 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และ

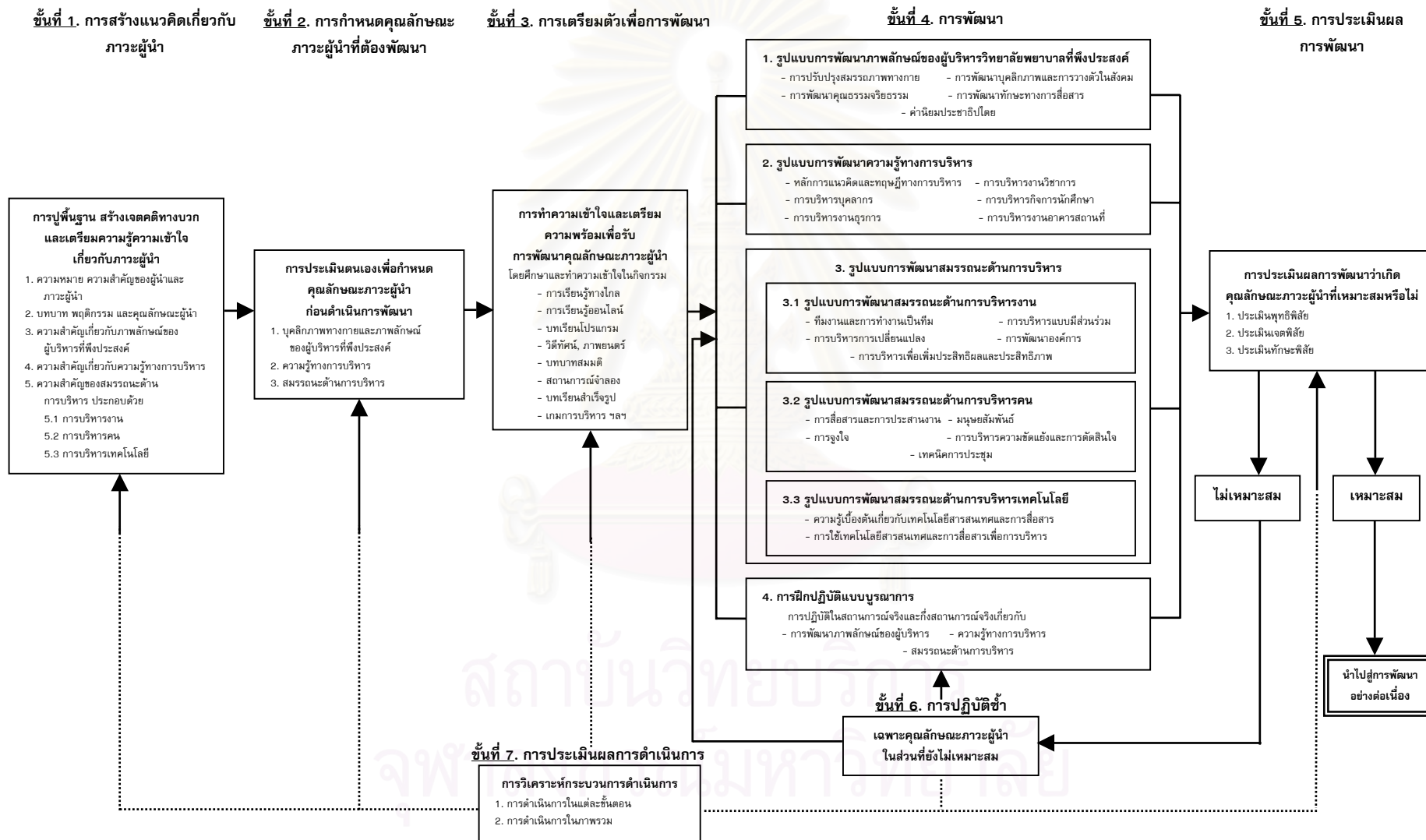
หลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการทำให้คะแนนและการจัดลำดับ

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย รายละเอียดการดำเนินการตามแนวคิดหลักที่ตั้งแสดงในแผนภูมิ 22 รายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบที่ตั้งแสดงในตาราง 34 และรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนที่ตั้งแสดงในตาราง 35



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 22 แสดงรายละเอียดในการดำเนินการตามแนวคิดหลักของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ



ตาราง 34 แสดงรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นการดำเนินการ	แนวคิด	สาระการพัฒนา	ระยะเวลาของการพัฒนา		
ขั้นที่ 1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	การปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนา	1. ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ 2. บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3. ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่พึงประสงค์ 4. ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหาร 5. ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย 5.1 การบริหารงาน 5.2 การบริหารคน 5.3 การบริหารเทคโนโลยี	รวม	15	ชั่วโมง
ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา	การประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อทราบว่าขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร	การประเมินตนเองในรายละเอียด เกี่ยวกับ 1. บุคลิกภาพทางกายและภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่พึงประสงค์ 2. ความรู้ทางการบริหาร 3. สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย 3.1 การบริหารงาน 3.2 การบริหารคน 3.3 การบริหารเทคโนโลยี	รวม	8	ชั่วโมง
ขั้นที่ 3. การเตรียมตัวเพื่อการพัฒนา	การทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมเพื่อรับการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำ	1. การปฐมนิเทศ ชี้แจง และกำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติตนเพื่อรับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	รวม	10	ชั่วโมง

ตาราง 34 (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวคิด	สาระการพัฒนา	ระยะเวลาของการพัฒนา
<p>ขั้นที่ 4. การพัฒนา</p>	<p>การดำเนินการเพื่อพัฒนาตามรูปแบบเป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย</p> <p>1. การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์</p>	<p>1.1 การปรับปรุงสมรรถภาพทางกาย 1.2 การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม 1.3 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม 1.4 การพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร 1.5 ค่านิยมประชาธิปไตย</p>	<p>ภายในระยะเวลาที่ร่วมกัน กำหนดไว้</p>
	<p>2. การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร</p>	<p>2.1 หลักการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร 2.2 การบริหารงานวิชาการ 2.3 การบริหารบุคลากร 2.4 การบริหารกิจการนักศึกษา 2.5 การบริหารงานธุรการ 2.6 การบริหารงานอาคารสถานที่</p>	<p>ภายในระยะเวลาที่ร่วมกัน กำหนดไว้</p>
	<p>3. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร</p> <p>3.1 การบริหารงาน</p>	<p>3.1.1 ทีมงานและการทำงานเป็นทีม 3.1.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3.1.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3.1.4 การพัฒนาองค์การ 3.1.5 การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ</p>	<p>ภายในระยะเวลาที่ร่วมกัน กำหนดไว้</p>

ตาราง 34 (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวคิด	สาระการพัฒนา	ระยะเวลาของการพัฒนา
ขั้นที่ 4. การพัฒนา (ต่อ)	3.2 การบริหารคน	3.2.1 การสื่อสารและการประสานงาน 3.2.2 มนุษยสัมพันธ์ 3.2.3 การจูงใจ 3.2.4 การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ 3.2.5 เทคนิคการประชุม	ภายในระยะเวลาที่ร่วมกันกำหนดไว้
	3.3 การบริหารเทคโนโลยี	3.3.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3.3.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร	ภายในระยะเวลาที่ร่วมกันกำหนดไว้
	4. การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ	การปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์จริงเกี่ยวกับ 6.1 การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร 6.2 ความรู้ทางการบริหาร 6.3 สมรรถนะด้านการบริหาร	ภายในระยะเวลาที่ร่วมกันกำหนดไว้
ขั้นที่ 5. การประเมินผล การพัฒนา	การประเมินผลในขั้นการพัฒนาว่าเกิด คุณลักษณะภาวะผู้นำหรือไม่ ประกอบด้วย 1. การประเมินผลการพัฒนา	1.1 การประเมินพุทธิพิสัย และเจตพิสัย เกี่ยวกับการพัฒนาภาพลักษณ์ คความรู้ทางการบริหาร และสมรรถนะด้านการบริหาร	รวม 10 ชั่วโมง 4 ชั่วโมง
	2. การประเมินผลการฝึกปฏิบัติ แบบบูรณาการ	2.1 การประเมินเจตพิสัย และทักษะพิสัยในการฝึกปฏิบัติแบบ บูรณาการเกี่ยวกับการพัฒนาภาพลักษณ์ ความรู้ทางการบริหาร ด้านการบริหารและสมรรถนะด้านการบริหาร	6 ชั่วโมง
ขั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ	การพัฒนาปรับปรุงแก้ไขเฉพาะ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ยังไม่เหมาะสม โดยดำเนินการพัฒนาใหม่จนบรรลุผล	1. การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบในขั้นที่ 4. โดยเลือกดำเนินการ เฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ยังไม่เหมาะสม 2. การประเมินผลการพัฒนาและการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ เฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ยังไม่เหมาะสม	ภายในระยะเวลาที่ร่วมกัน กำหนดไว้ 3 ชั่วโมง

ตาราง 34 (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวคิด	สาระการพัฒนา	ระยะเวลาของการพัฒนา
<p>ขั้นที่ 7. การประเมินผล การดำเนินการ</p>	<p>การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการเพื่อ ศึกษาว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร ประกอบด้วย</p> <p>1. การวิเคราะห์การดำเนินการตาม รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำใน แต่ละขั้นตอน</p>	<p>1.1 การศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอน</p>	<p>รวม 10 ชั่วโมง</p> <p>5 ชั่วโมง</p>
	<p>2. การวิเคราะห์การดำเนินการตาม รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำใน ภาพรวม</p>	<p>2.1 การศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการตามรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวม</p>	<p>5 ชั่วโมง</p>

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 35 แสดงรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของ
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
ขั้นที่ 1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 1. ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ	1. เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย 3. การเรียนรู้ออนไลน์ 4. การศึกษาจากบทเรียนแบบโปรแกรม 5. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา	1. มีความรู้ ความเข้าใจในความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ 2. ตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารงาน 3. มีเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำ
2. บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ	1. เกิดความรู้ความเข้าใจ บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย 3. การเรียนรู้ออนไลน์ 4. การศึกษาจากบทเรียนแบบโปรแกรม 5. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา	1. มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2. ตระหนักถึงความสำคัญของบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่พึงประสงค์	1. เกิดความรู้ความเข้าใจในความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหาร	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย 3. การเรียนรู้ออนไลน์ 4. การศึกษาจากบทเรียนแบบโปรแกรม 5. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา	1. เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องพัฒนาภาพลักษณ์ของตนเอง
4. ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหาร	1. เกิดความรู้ความเข้าใจในความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหาร	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย 3. การเรียนรู้ออนไลน์ 4. การศึกษาจากบทเรียนแบบโปรแกรม 5. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา	1. เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้ทางการบริหาร 2. เข้าใจหลักการบริหาร 3. รู้แนวทางและวิธีการที่จะนำความรู้ทางการบริหารไปใช้
5. ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย 5.1 การบริหารงาน	1. เกิดความรู้ความเข้าใจในความสำคัญของ	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย	1. เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความ

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
5.2 การบริหารคน	สมรรถนะด้าน การบริหารงาน	3. การเรียนรู้ออนไลน์ 4. การศึกษาจากบทเรียน แบบโปรแกรม 5. การเข้าร่วมประชุม สัมมนา	1. จำเป็นที่ผู้บริหารต้อง พัฒนาสมรรถนะด้าน การบริหารงาน 2. เข้าใจหลักการ บริหารงาน 3. รู้แนวทางและวิธีการที่ จะนำความรู้และเทคนิค ด้านการบริหารงานไปใช้
	1. เกิดความรู้ความเข้าใจ ในความสำคัญของ สมรรถนะด้าน การบริหารคน	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย 3. การเรียนรู้ออนไลน์ 4. การศึกษาจากบทเรียน แบบโปรแกรม 5. การเข้าร่วมประชุม สัมมนา	1. เข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญและความ จำเป็นที่ต้องพัฒนา สมรรถนะด้านการ บริหารคน 2. เข้าใจหลักการบริหารคน 3. รู้แนวทางและวิธีการที่ จะนำความรู้และเทคนิค ด้านการบริหารคนไปใช้
	5.3 การบริหาร เทคโนโลยี	1. เกิดความรู้ความเข้าใจ ในความสำคัญของ สมรรถนะด้าน การบริหารเทคโนโลยี	1. การบรรยาย 2. การอภิปราย 3. การเรียนรู้ออนไลน์ 4. การศึกษาจากบทเรียน แบบโปรแกรม
		5. การเข้าร่วมประชุม สัมมนา	2. เข้าใจหลักการบริหาร เทคโนโลยี 3. รู้แนวทางและวิธีการที่ จะนำความรู้และเทคนิค ด้านการบริหารเทคโนโลยี ไปใช้
ขั้นที่ 2. การกำหนด คุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ต้องพัฒนา การประเมินตนเองด้าน 1. บุคลิกภาพทางกาย และ ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์	1. ประเมินบุคลิกภาพทาง กายส่วนบุคคล 2. กำหนดความคาดหวังใน อนาคตและความตั้งใจใน การพัฒนาบุคลิกภาพทาง กายและระบุมุมุภาพลักษณ์ ที่พึงประสงค์	1. การทดสอบสมรรถภาพ ทางกายของแต่ละบุคคล 2. เขียนรายงานลักษณะ นิสัยและบุคลิกภาพ พร้อมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง 3. เขียนรายงานความตั้งใจ	1. รู้จุดด้อยของบุคลิกภาพ ทางกายของแต่ละบุคคล 2. รู้บุคลิกภาพทางกายและ ภาพลักษณ์ที่จะต้อง พัฒนา 3. จัดกลุ่มบุคลิกภาพทาง กายและภาพลักษณ์ที่จะ

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
2. ความรู้ทางการบริหาร	1. ประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร 2. จัดกลุ่มเข้ารับการพัฒนาได้ตามความสนใจและความสามารถ 3. จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามความจำเป็นและความต้องการ 4. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาความรู้ทางการบริหาร	ในการพัฒนาบุคลิกภาพทางกายและภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่พึงประสงค์ 1. การทำแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร 2. เขียนรายงานความตั้งใจและความคาดหวังในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร 3. การจัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนารายบุคคล 4. การจัดลำดับความต้องการพัฒนาตามข้อมูลที่ได้จากการทดสอบ	ต้องพัฒนาเพื่อดำเนินการพัฒนาได้ตามกลุ่ม 1. รู้ภูมิหลังความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารของแต่ละบุคคล 2. รู้ความคาดหวังและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนา 3. รู้ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาความรู้ทางการบริหาร
	3. สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย 3.1 การบริหารงาน	1. ประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารงาน 2. ตระหนักในศักยภาพและความสามารถในการบริหารงาน 3. จัดกลุ่มเข้ารับการพัฒนาได้ตามความสนใจและความสามารถ 4. จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามความจำเป็นและความต้องการ 5. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน	1. การทำแบบประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารงานในสถานการณ์จำลอง 2. การวิเคราะห์และประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารงาน 3. เขียนรายงานความตั้งใจและความคาดหวังในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน 4. การจัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนารายบุคคล 5. การจัดลำดับความต้องการพัฒนาตามข้อมูลที่ได้จากการทำแบบประเมินฯ
3.2 การบริหารคน	1. ประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารคน 2. ตระหนักในศักยภาพและ	1. การทำแบบประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารคนในสถานการณ์จำลอง	1. รู้ภูมิหลังความสามารถและทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารคนของแต่ละบุคคล

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
3.3 การบริหารเทคโนโลยี	<p>ความสามารถในการบริหารคน</p> <p>3. จัดกลุ่มเข้ารับการพัฒนาดูได้ตามความสนใจและความสามารถ</p> <p>4. จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามความจำเป็นและความต้องการ</p> <p>5. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน</p>	<p>2. การวิเคราะห์และประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารคน</p> <p>3. เขียนรายงานความตั้งใจและความคาดหวังในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน</p> <p>4. การจัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนาดูตามความสนใจ</p> <p>5. การจัดลำดับความต้องการพัฒนาตามข้อมูลที่ได้จากการทำแบบประเมินฯ</p>	<p>2. ได้รับความคาดหวังและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนา</p> <p>3. ได้รับความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน</p>
	<p>1. ประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารเทคโนโลยี</p> <p>2. ตระหนักในศักยภาพและความสามารถในการบริหารเทคโนโลยี</p> <p>3. จัดกลุ่มเข้ารับการพัฒนาดูได้ตามความสนใจและความสามารถ</p> <p>4. จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามความจำเป็นและความต้องการ</p> <p>5. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี</p>	<p>1. การทำแบบประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารเทคโนโลยีในสถานการณ์จำลอง</p> <p>2. การวิเคราะห์และประเมินความสามารถและทักษะในการบริหารเทคโนโลยี</p> <p>3. เขียนรายงานความตั้งใจและความคาดหวังในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี</p> <p>4. การจัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนาดูตามความสนใจ</p> <p>5. การจัดลำดับความต้องการพัฒนาตามข้อมูลที่ได้จากการทำแบบประเมินฯ</p>	<p>1. ภูมิใจหลังความสามารถและทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยีของแต่ละบุคคล</p> <p>2. ได้รับความคาดหวังและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนา</p> <p>3. ได้รับความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี</p>
ขั้นที่ 3. การเตรียมตัวเพื่อการพัฒนา	<p>1. ละวางตำแหน่ง เปิดใจ และเตรียมพร้อมเพื่อเข้ารับการพัฒนาดู</p> <p>2. กำหนดบรรทัดฐาน กติกา ระเบียบปฏิบัติ เพื่อเข้ารับการพัฒนาดู</p>	<p>1. การปฐมนิเทศรูปแบบการพัฒนาฯ เกี่ยวกับวิธีการ กิจกรรม รายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และในภาพรวม</p>	<p>1. มีความพร้อมเพื่อเข้ารับการพัฒนาดู</p> <p>2. มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐาน กติกา ระเบียบปฏิบัติขณะเข้ารับการพัฒนาดูอย่าง</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
		2. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อสร้างความคุ้นเคย ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนา 3. การประชุมตกลงใน บทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม บรรทัดฐาน กติกา ระเบียบปฏิบัติในการเข้ารับการพัฒนา 4. การเข้าร่วมประชุม สัมมนา	ชัดเจน
ขั้นที่ 4. การพัฒนา 1. ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์	1. รู้หลักการปรับปรุงพัฒนา สมรรถภาพทางกาย 2. รู้หลักการพัฒนา บุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม 3. รู้หลักการพัฒนา คุณธรรมจริยธรรม 4. รู้หลักการพัฒนา ทักษะทางการสื่อสาร 5. รู้หลักการพัฒนา ค่านิยมประชาธิปไตย	1. ศึกษาหลักการในการปรับปรุงพัฒนาสมรรถภาพทางกาย การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม คุณธรรม จริยธรรม ทักษะทางการสื่อสาร และค่านิยมประชาธิปไตยจากตำรา เอกสาร การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ต่างๆ บทเรียนแบบโปรแกรม และการเรียนรู้ออนไลน์ด้วยตนเอง 2. ฝึกวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเองในด้านบุคลิกภาพ การวางตัวในสังคม เทคนิคการพูดและการสื่อสาร พร้อมเขียนแผนพัฒนาแก้ไขในส่วนที่ยังเป็นจุดด้อยของตนเอง 3. ศึกษาผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีบุคลิกภาพ การวางตัวในสังคม เทคนิคการพูด และการสื่อสารที่ดีและน่าประทับใจ โดยระบุ	1. ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารว่ามีผลต่อการได้รับความเชื่อถือ และการยอมรับจากสังคม 2. ให้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีความสุขและภาพลักษณ์ที่ดีอยู่เสมอ

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
		<p>เหตุผลที่ประทับใจ และ ข้อความรู้ที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้</p> <p>4. เขียนรายงานประสบการณ์การปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ตนเอง ในการแสดงออกซึ่ง ค่านิยมประชาธิปไตย ในอดีตที่ผ่านมาว่าอยู่ในระดับที่ตนเองพอใจหรือไม่ และความตั้งใจที่จะพัฒนาค่านิยมประชาธิปไตยของตนเอง</p>	
2. ความรู้ทางการบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้หลักการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร 2. รู้หลักการบริหารงานวิชาการ 3. รู้หลักการบริหารบุคลากร 4. รู้หลักการบริหารกิจการนักศึกษา 5. รู้หลักการบริหารงานธุรการ 6. รู้หลักการบริหารงานอาคารสถานที่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารกิจการนักศึกษา การบริหารงานธุรการ และการบริหารงานอาคารสถานที่จากตำรา เอกสาร บทเรียนแบบโปรแกรม การเรียนรู้ออนไลน์ด้วยตนเอง การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ และ การศึกษาดูงานจากสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร 2. ศึกษาแนวคิดและประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารที่มีชื่อเสียงในผลงานการบริหาร และติดต่อเพื่อเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้และมีแนวทางในการนำความรู้ทางการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน 2. มีแผนการพัฒนาตนเองในการบริหารในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
		3. ฝึกหรือรายงานการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานบริหาร กิจการนักศึกษา งานธุรการ และงาน อาคารสถานที่ของแต่ละบุคคล 4. เขียนรายงานความตั้งใจพัฒนาแก้ไขความรู้ทางการบริหารในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนและแผนการพัฒนาในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ	
3. สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย 3.1 การบริหารงาน	1. รู้หลักการในการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม 2. รู้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3. รู้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4. รู้หลักการพัฒนาองค์การ 5. รู้หลักการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	1. ศึกษาหลักการในการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การ การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพจากตำรา เอกสาร การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ต่างๆ บทเรียนแบบโปรแกรมและการเรียนรู้ออนไลน์ด้วยตนเอง 2. ฝึกวิเคราะห์ตนเอง สมาชิกในทีมงาน ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีม 3. กรณีศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง นโยบายและแผนการศึกษาชาติที่มีผลต่อการ	1. รู้และมีแนวทางในการนำเทคนิคในการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การ การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพไปใช้ในการบริหารงาน 2. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น 3. สามารถประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่ม เครือข่ายเพื่อความสำเร็จของงานได้ 4. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม 5. ตระหนักถึงความสำคัญและพร้อมสนับสนุนให้มี

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
		บริหารงาน 4. การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาองค์การในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และฝึกวิเคราะห์ปัจจัยและวิธีการดำเนินการที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ 5. วิเคราะห์รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยในประเด็นที่เกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 6. ฝึกกำหนดและวิเคราะห์เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคคลและองค์การให้เหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัย 7. เขียนรายงานความตั้งใจพัฒนาแก้ไขสมรรถนะด้านการบริหารงานในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนและแผนการพัฒนาในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ	กิจกรรมการพัฒนาองค์การในวิทยาลัย 6. สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคคลและองค์การได้เหมาะสม 7. มีแผนการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของตนเองในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ
3.2 การบริหารคน	1. รู้และพัฒนาการสื่อสารและการประสานงานในวิทยาลัย 2. รู้หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 3. รู้หลักและวิธีการจูงใจ 4. รู้หลักการบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ 5. รู้เทคนิคการประชุม	1. ศึกษาหลักการในการสื่อสารและการประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ และเทคนิคการประชุมจากตำรา เอกสาร การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ต่างๆ บทเรียนแบบโปรแกรม และการเรียนรู้ออนไลน์ด้วยตนเอง 2. ฝึกหรือรายงานการวิเคราะห์และออกแบบ	1. รู้และมีแนวทางในการนำเทคนิคในการสื่อสารและการประสานงาน มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ และเทคนิคการประชุมไปใช้ในการบริหารงาน 2. สามารถวิเคราะห์และตระหนักว่าระบบการสื่อสารและการประสานงานคือเครื่องมือที่จำเป็นต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
		<p>ระบบการสื่อสารและ การประสานงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>3. รายงานการศึกษา ธรรมชาติ ความต้องการ ความแตกต่างของบุคคล และวิเคราะห์เทคนิคการ สร้างมนุษยสัมพันธ์และ การรักษาสัมพันธ์ภาพ ของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี</p> <p>4. ฝึกหรือรายงานการ วิเคราะห์ประสบการณ์ การใช้หรือการได้รับ แรงจูงใจที่ประทับใจ</p> <p>5. ฝึกหรือรายงานการ ศึกษาสภาพ รวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์สาเหตุ ผลกระทบ ทางเลือกใน การแก้ปัญหา และตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่างๆ ที่มีปัญหาความขัดแย้ง</p> <p>6. การเข้าร่วมประชุมใน ลักษณะต่างๆ ทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทาง ทั้งภายในและภายนอก วิทยาลัย และฝึก วิเคราะห์ปัจจัยและ วิธีการดำเนินการที่มี ผลต่อความสำเร็จใน การจัดประชุม</p> <p>7. เขียนรายงานความตั้งใจ พัฒนาแก้ไขสมรรถนะ ด้านการบริหารคนใน ส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนและ แผนการพัฒนาในการ ฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ</p>	<p>3. สามารถสื่อ/ถ่ายทอด ความคิดและความหมาย ได้</p> <p>4. สามารถเข้าใจธรรมชาติ ความต้องการ ความแตก ต่างของบุคคล มีมนุษย- สัมพันธ์และรักษา สัมพันธ์ภาพที่ดีได้</p> <p>5. สามารถจูงใจบุคลากร ให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย ของวิทยาลัย</p> <p>6. สามารถรวบรวมข้อมูล สร้างรูปแบบและแนวคิด จัดลำดับความสำคัญ บริหารความขัดแย้ง และ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม</p> <p>7. สามารถควบคุม กำกับ เลือกใช้วิธีการประชุมได้ เหมาะสมสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และตระหนัก ว่าการประชุมเป็นภารกิจ ที่แสดงภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร</p> <p>8. มีแผนการพัฒนา สมรรถนะด้านการบริหาร คนของตนเองในการฝึก ปฏิบัติแบบบูรณาการ</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
3.3 การบริหารเทคโนโลยี	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ITC.) 2. มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจากตำรา เอกสาร บทเรียนแบบโปรแกรม การเรียนรู้ออนไลน์ด้วยตนเอง การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ต่างๆ การศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการเข้าชมนิทรรศการต่างๆ 2. ฝึกหรือรายงานการวิเคราะห์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารงานของตนเอง 3. ศึกษาแนวคิดและประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารหรือผู้บริหารที่มีชื่อเสียงในผลงานการบริหารเทคโนโลยี และติดต่อเพื่อเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ 4. เขียนรายงานความตั้งใจพัฒนาแก้ไขสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยีในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนและแผนการพัฒนาในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้และมีแนวทางในการนำความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้เพื่อการบริหารงานได้ 2. มีแผนการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยีงานของตนเองในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ
4. การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ โดยการปฏิบัติจริงในสถานการณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปฐมนิเทศวิธีการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการในสถานการณ์จริงและ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหารได้

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
<p>จริงและกึ่งสถานการณ์จริง เกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร - ความรู้ทางการบริหาร - สมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 2. เพื่อสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร 3. เพื่อสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร ทั้งในด้านการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเทคโนโลยี 	<p>กึ่งสถานการณ์จริง การเสนอโครงการ การเขียนรายงาน และการนำเสนอโครงการเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. ปฏิบัติแบบบูรณาการเกี่ยวกับการพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ความรู้ทางการบริหาร สมรรถนะด้านการบริหาร ทั้งในด้านการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเทคโนโลยี ในสถานการณ์จริงหรือกึ่งสถานการณ์จริงในวิทยาลัยของตนเองโดยให้นำเสนอโครงการที่แสดงถึงการบูรณาการภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และสาระการพัฒนา พร้อมวิธีการดำเนินการตามโครงการ รายงานผลการดำเนินการ และเผยแพร่ 3. เขียนรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการและวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ 4. นำเสนอผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการในเวทีการประชุมวิชาการหรือการสัมมนาวิชาการในระดับเครือข่ายหรือภาคขึ้นไป อย่างน้อย 1 ครั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 2. สามารถบริหารงานได้ 3. สามารถกำหนดกลยุทธ์และใช้เทคนิควิธีการบริหารงานแบบต่างๆ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4. สามารถกำหนดกลยุทธ์และใช้เทคนิคการบริหารคนได้เหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ 5. สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วิทยาลัยมีความทันสมัยก้าวหน้า

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
<p>ขั้นที่ 5. การประเมินผล</p> <p>การพัฒนา</p> <p>การประเมินผลการพัฒนาและผลการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ</p> <p>- การประเมินพุทธิพิสัย</p>	<p>1. ประเมินความรู้ความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาฯ ได้แก่</p> <p>- การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร</p> <p>- ความรู้ทางการบริหาร</p> <p>- สมรรถนะด้านการบริหาร ทั้งในด้าน การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเทคโนโลยี</p>	<p>1. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ</p> <p>2. การสังเกตพฤติกรรมโดยใช้แบบบันทึกพฤติกรรม การนำความรู้และหลักการไปใช้ในการฝึกปฏิบัติ ในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น</p> <p>3. การสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปราย และการแสดงความคิดเห็น</p>	<p>1. ทราบผลการพัฒนาในด้านความรู้ความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หลักการและวิธีการในการพัฒนา</p> <p>- ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร</p> <p>- ความรู้ทางการบริหาร</p> <p>- สมรรถนะด้านการบริหารงาน ทั้งในด้าน การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเทคโนโลยี</p>
<p>- การประเมินเจตพิสัย</p>	<p>1. ประเมินเจตคติที่มีต่อ สาระการพัฒนาและการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ</p>	<p>1. การประเมินโดยใช้แบบวัดเจตคติ</p> <p>2. การสังเกตพฤติกรรม การแสดงออกและเจตคติ ในขณะร่วมกิจกรรมการพัฒนา</p> <p>3. การสังเกตพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปราย และการแสดงความคิดเห็น</p>	<p>1. ทราบผลการพัฒนาในด้านเจตคติและการตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำที่มีต่อองค์การ และความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ</p>
<p>- การประเมินทักษะพิสัย</p>	<p>1. ประเมินทักษะและความสามารถในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ</p>	<p>1. ประเมินผลสัมฤทธิ์ในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการโดยใช้แบบประเมินผลสัมฤทธิ์</p> <p>2. การติดตามสังเกต พฤติกรรมการแสดงออก ในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์จริงในวิทยาลัย</p>	<p>1. ทราบผลการพัฒนาในด้านทักษะการปฏิบัติและความสามารถในการรู้ความสามารถที่ได้รับในชั้นการพัฒนาไปใช้</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
<p>ขั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ</p> <p>1. การพัฒนาปรับปรุงแก้ไขเฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ยังไม่เหมาะสมโดยดำเนินการพัฒนาใหม่จนบรรลุผล</p>	<p>1. เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม</p>	<p>1. ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ความรู้ทางการบริหาร การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเทคโนโลยี เฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำในส่วนที่ยังไม่เหมาะสม จากตำรา เอกสาร การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ต่างๆ การชมนิทรรศการ และการเรียนรู้ออนไลน์ ด้วยตนเอง</p> <p>2. เสนอโครงการใหม่หรือปรับปรุงพัฒนาโครงการเดิมให้สมบูรณ์เพื่อแสดงความสามารถในการบูรณาการสาระการพัฒนา วิสัยทัศน์และแสดงภาวะผู้นำ พร้อมวิธีการดำเนินการตามโครงการ รายงานผลการดำเนินการ และเผยแพร่</p> <p>3. เขียนรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการและวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ</p> <p>4. นำเสนอผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการในเวทีการประชุมวิชาการหรือการสัมมนาวิชาการในระดับเครือข่ายหรือภาคขึ้นไป อย่างน้อย 1 ครั้ง</p>	<p>1. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม</p> <p>2. มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คงทนและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นที่/สาระการพัฒนา	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการพัฒนา	ผลที่ต้องการ
		5. ประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติ ทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ	
<p>ขั้นที่ 7. การประเมินผล การดำเนินการ</p> <p>1. การวิเคราะห์การดำเนินการของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอน</p> <p>2. การวิเคราะห์การดำเนินการของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวม</p>	<p>1. ประเมินการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม และผลการดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนา ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่</p> <p>2. ประเมินความสอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ในกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม</p> <p>3. รู้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม</p> <p>4. รู้ข้อบกพร่อง สิ่งที่ต้องปรับปรุงพัฒนาในการนำรูปแบบการพัฒนา ไปใช้ในโอกาสต่อไป</p>	<p>1. วิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม และผลการดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนา ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ในระดับใด</p> <p>2. วิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม</p> <p>3. วิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม</p> <p>4. วิเคราะห์ความสำเร็จ ข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม</p>	<p>1. รู้ระดับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมของรูปแบบการพัฒนา</p> <p>2. รู้ความสอดคล้องและความกลมกลืนในการนำรูปแบบการพัฒนา ไปใช้</p> <p>3. รู้ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม</p> <p>4. รู้ข้อบกพร่องและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม</p>

3. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไปใช้ ก่อนนำรูปแบบไปใช้ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องทำความเข้าใจในรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวม ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

- กรอบของรูปแบบอาศัยแนวคิดเชิงระบบและทฤษฎีการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) ด้านเจตพิสัย (Attitude domain) และด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain)

- รายละเอียดของเนื้อหาสาระและกิจกรรมการดำเนินการจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้คือ เพื่อพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่กำหนดกล่าวคือ เมื่อผ่านกระบวนการตามรูปแบบแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3 ประการ คือ มีภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ มีความรู้ทางการบริหาร และมีสมรรถนะด้านการบริหาร

- การนำรูปแบบทั้งระบบไปใช้ จะต้องประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนา

- ในการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้จะต้องมีองค์การหลักที่มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายเป็นผู้ดำเนินการดำเนินการ ต้องมีที่ปรึกษาและที่เสี่ยงในการดำเนินการตามรูปแบบด้วย

- ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ

- ต้องมีการกำหนดวิธีการประเมินคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อหาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนเข้าสู่ระบบการพัฒนาตามรูปแบบ

- จะต้องศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเพื่อให้สามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ชัดเจนก่อนเข้ากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

- รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ จะเน้นวิธีการพัฒนาและการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการในวิทยาลัยพยาบาลเป็นหลัก จึงต้องกำหนดการนัดหมายและการสัมมนาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและทบทวนความรู้เป็นระยะๆ

3.2 การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

- รายละเอียดของการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบ โดยในแต่ละชั้นจะประกอบด้วย ชั้นการดำเนินการ แนวคิด สาระการพัฒนา ระยะเวลาของการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในแต่ละกิจกรรม

- รายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ กิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

- การพัฒนาให้ดำเนินการตามขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสามารถเลือกดำเนินการในรายละเอียดส่วนใดก่อนหลังหรือสามารถงดการดำเนินการในรายละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่งและผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถแล้วก็ได้

- ในการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-3 เป็นการเตรียมดำเนินการประกอบด้วย การปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ใช้รูปแบบหรือผู้ดำเนินการพัฒนาต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนการพัฒนา การดำเนินตามขั้นตอนที่ 1-3 จะทำให้ทราบข้อมูลภูมิหลังส่วนบุคคล ระดับความรู้ ความสนใจ ความต้องการ และทักษะของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และยังสามารถจัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

- ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นของการพัฒนาจะดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ โดยในขั้นนี้สามารถจัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าสู่กระบวนการพัฒนากระบวนการใดกระบวนการหนึ่งก่อนหลังก็ได้หรืออาจจะพัฒนาทั้งหมดทุกกระบวนการหรือเพียงบางกระบวนการตามความจำเป็นที่ได้จากการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาก็ได้ แต่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนต้องผ่านประสบการณ์การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการและเสนอโครงการตามข้อกำหนดของรูปแบบ

3.3 การประเมินผลการดำเนินการ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

- วิธีการประเมินผลที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลที่ผ่านกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ

- วิธีการประเมินผลกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) การนำเสนอรายงานผลการวิจัยในบทนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย การดำเนินการ ดังนี้

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
4. การประเมิน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
5. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และมีวิธีการในการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ตามที่ได้นำเสนอไว้แล้ว ในการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

จากผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเพื่อนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในการ

ดำเนินการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 พบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม 40 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน
3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้
5. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย
6. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้
7. มีความรับผิดชอบสูง
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
9. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี
10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
11. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้
12. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น
13. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน
14. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน
15. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย
16. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว
17. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ
18. สุขภาพและบุคลิกภาพดี
19. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
20. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
21. ใจกว้าง เปิดเผยและจริงใจ
22. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ
23. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป
24. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง
25. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง
26. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
27. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น
28. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น
29. มีลักษณะประนีประนอม
30. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
31. มีวินัย เชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง
32. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย
33. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส
34. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้
35. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น

36. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม
37. มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจอย่างเหมาะสม
38. รู้จุดอ่อนของตนเอง
39. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย
40. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล

จากผลการศึกษาที่พบว่า มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม 40 คุณลักษณะ สามารถจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่มคุณลักษณะซึ่งครอบคลุมทั้ง 40 คุณลักษณะภาวะผู้นำเดิม คือ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้ทางการบริหาร
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย
 - 3.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน
 - 3.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน
 - 3.3 สมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

กระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีกระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายสุดท้ายของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ว่าผู้ที่ผ่านกระบวนการตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจะมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้ 3 ประการ คือ

- 1.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
- 1.2 ความรู้ทางการบริหาร
- 1.3 สมรรถนะด้านการบริหาร

2. กำหนดกรอบของรูปแบบโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบและทฤษฎีการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) ด้านเจตพิสัย (Attitude domain) และด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain)

3. กำหนดรายละเอียดของเนื้อหาสาระและกิจกรรมการดำเนินการซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้คือ เพื่อพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่กำหนด

4. กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นและวิธีการประเมินคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาก่อนเข้าสู่ระบบการพัฒนาเพื่อหาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาและสามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาตามคุณสมบัติส่วนบุคคลได้ชัดเจนก่อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนา

5. กำหนดวิธีการประเมินผล ทั้งที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลและวิธีการประเมินผลกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในอนาคตต่อไป

องค์ประกอบและแนวคิดหลักของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยขั้นตอนและแนวคิดหลักของรูปแบบ 7 ขั้นตอนและ 7 แนวคิดหลักตามลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ 1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความพร้อมความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ขั้นที่ 2. แนวคิดของการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ดำเนินการโดยการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นที่ 3. แนวคิดของการเตรียมตัวเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ขั้นที่ 4. แนวคิดของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ เจตคติและทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ต้องการ โดยในขั้นนี้ผู้เข้ารับการพัฒนามาจเข้าสู่กระบวนการพัฒนากระบวนการใดกระบวนการหนึ่งก่อนหลังก็ได้หรืออาจจะพัฒนาทั้งหมดทุกกระบวนการหรือเพียงบางกระบวนการตามความจำเป็นที่ได้จากการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาก็ได้ แต่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนต้องผ่านประสบการณ์การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการและเสนอโครงการตามข้อกำหนดของรูปแบบ

ขั้นที่ 5. แนวคิดของการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 4. ว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่

ขั้นที่ 6. แนวคิดของการปฏิบัติซ้ำเป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 5. ในกรณีที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วมีส่วนใดไม่เหมาะสมให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้นใหม่จนเป็นที่พอใจจึงจะบรรลุผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้ในการพัฒนาแต่ละครั้ง

ขั้นที่ 7. แนวคิดของการประเมินผลการดำเนินการ เป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมดเพื่อศึกษาว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร และหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนา

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินการประเมินโดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการและระดับผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลการประเมิน ดังนี้

1. ผลการประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านโครงสร้าง องค์ประกอบ คำอธิบายรายละเอียด และในภาพรวมอยู่ในระดับมาก-มากที่สุด

1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีคุณค่า ความมีประโยชน์ สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์ของการพัฒนาและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก-มากที่สุด

1.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้ คือ

- จะต้องประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ที่ จะเข้ารับการพัฒนา

- ก่อนการดำเนินการจะต้องศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อให้สามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ชัดเจน

- การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้จะมีข้อจำกัดถ้าเป็นการพัฒนาในภาวะปกติซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งอยู่แล้วเพราะขาดแรงจูงใจในการพัฒนา ดังนั้นจึงควรนำรูปแบบไปใช้ในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารหรือการปรับตำแหน่งผู้บริหารด้วย

2. ผลการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีความเหมาะสม

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีคุณค่า มีประโยชน์ สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์ของการพัฒนาและมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบมีคุณค่าและมีประโยชน์มาก สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์และเป็นไปได้ในการนำไปใช้

2.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ

- ควรจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกลุ่มแนวคิดใหญ่ๆ แล้วจึงออกแบบ วิธีการพัฒนาเป็นขั้นตอนในแต่ละกลุ่มแนวคิด นำหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์มาพัฒนาโดยเน้น self directed learning มากกว่าการอบรมในชั้นเรียน

- ควรทำเป็นชุดหรือหน่วยการเรียนรู้ โดยมีการใช้สื่อการเรียนการสอนเข้า

มาช่วย และชุดหรือหน่วยการเรียนรู้แต่ละชุดต้องต่อเนื่องเชื่อมโยง สามารถเลือกพัฒนาตามที่ต้องการพัฒนาได้และไม่เรียนได้เป็นบางชุด เป็นรูปแบบการพัฒนาตามความสนใจโดยต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

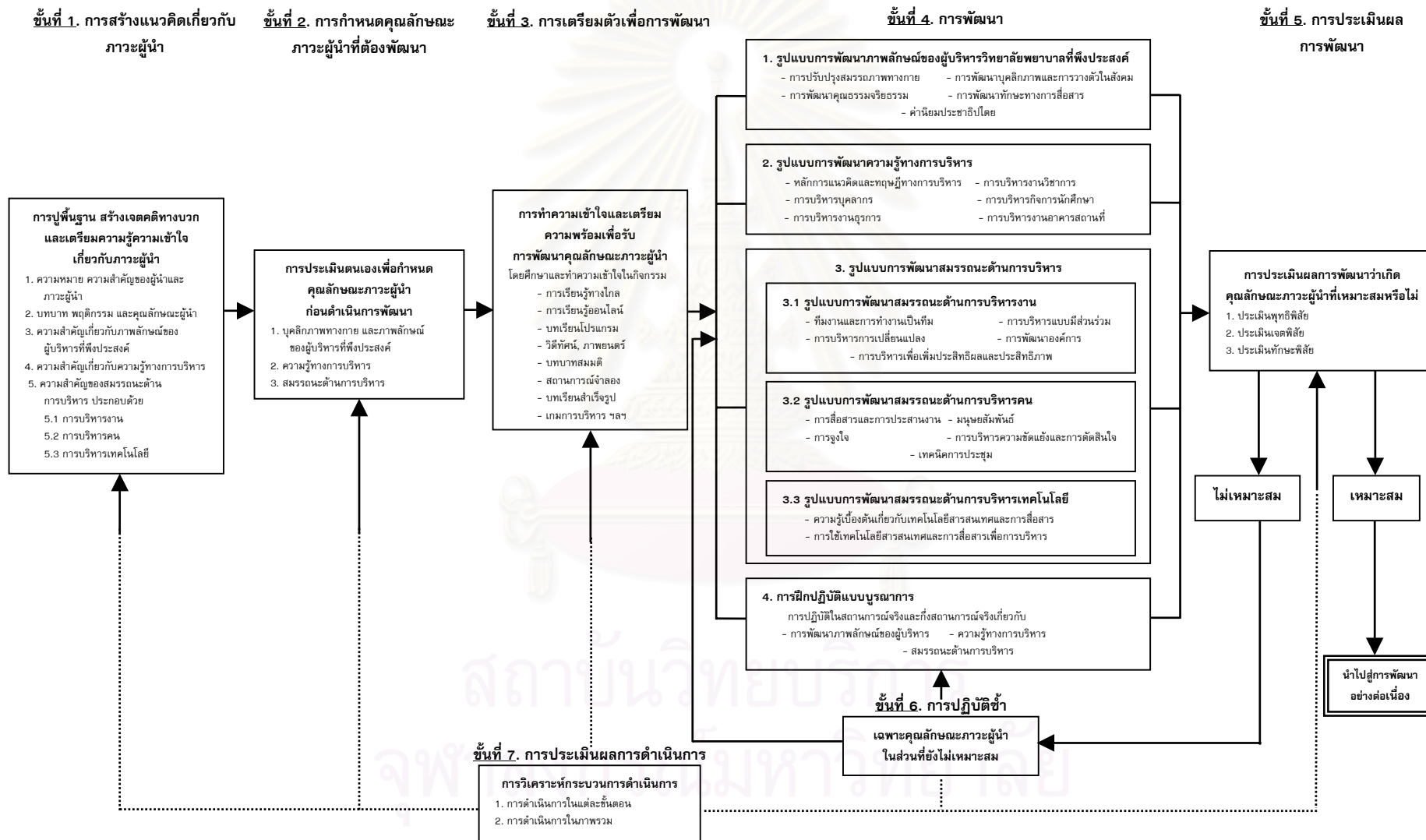
- รูปแบบควรส่งเสริมกระบวนการพัฒนา และหาประสบการณ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ชั้นของการพัฒนาควรเน้นการพัฒนาแบบบูรณาการแทนที่จะแยกพัฒนาเป็นเรื่องๆ กิจกรรมการพัฒนาควรเป็นการเรียนรู้จากของจริงโดยไม่ใช้กรณีตัวอย่าง
- ในการพัฒนาควรใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (preceptor) เข้ามาช่วยในการพัฒนาด้วย โดยเลือกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนา
- การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ควรประเมินผลอย่างเป็นระบบ
- ควรเพิ่มเติมสมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี

4. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะนำเสนอเป็นรูปแบบที่ผ่านการประเมินและได้พัฒนาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารในระดับปฏิบัติการและระดับผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 7 แนวคิดและ 12 องค์ประกอบหลัก รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่นำเสนอมีรายละเอียดการดำเนินการตามแนวคิดหลัก ดังแสดงในแผนภูมิ 23

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 23 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข



อภิปรายผล

จากผลการดำเนินการวิจัยที่นำเสนอไปแล้วในบทที่ 4 และบทที่ 5 มีสาระสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
2. การสร้างและการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
3. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ไปใช้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาระยะผู้นำโดยวิธีการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆ ไป และในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและที่ควรจะเป็น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับความสำคัญของบทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลไว้ดังนี้ คือ บทบาทผู้นำด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน บทบาทผู้นำด้านการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บทบาทผู้นำด้านการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ บทบาทผู้นำด้านการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้นำด้านการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว และบทบาทผู้นำด้านการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย

จากผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการทั้งหลายที่ได้ศึกษาบทบาทผู้นำไว้ สามารถอภิปรายได้ว่า ผู้นำต้องมีบทบาทหลายประการและบทบาทของผู้นำจะเกี่ยวกับปัจจัยเรื่องงานกับคนเป็นหลักซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในงาน ในขณะที่เดียวกันก็จะต้องไม่ละเลยที่จะดูแลเรื่องทุกข์สุขของสมาชิกในกลุ่มด้วย และจากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน และบทบาทผู้นำด้านการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นบทบาทที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ อาจเป็นเพราะว่าบทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต้องแสดงจริง ซึ่งเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมของวิทยาลัยพยาบาลคาดหวัง

และเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้หรือตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบริบทของวิทยาลัยพยาบาลต่างจากบริบทขององค์กรอื่นๆ กล่าวคือ ลักษณะของวิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เป็นการจัดการศึกษาเชิงวิชาชีพที่ศึกษากับชีวิตมนุษย์และส่งผลโดยตรงต่อชีวิตมนุษย์ซึ่งไม่อยู่ในภาวะที่จะทดลองได้ การจัดการศึกษาจึงต้องจัดให้มีความสมดุลระหว่างการศึกษภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เจตคติและทักษะเชิงวิชาชีพ การศึกษภาคทฤษฎีในวิชาที่เกี่ยวกับกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐาน มานุษยวิทยา และสังคมวิทยาต้องอาศัยนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาจากหน่วยงานอื่นๆ การฝึกประสบการณ์ภาคปฏิบัติของนักศึกษาจะฝึกในเหตุการณ์จริงในสถานบริการสาธารณสุขก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในทีมสุขภาพของสถานบริการสาธารณสุขนั้นๆ เนื่องจากวิทยาลัยพยาบาลมีบุคลากรไม่มากและมีพื้นฐานการศึกษาทางวิชาชีพพยาบาลเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลก็มีพื้นฐานการศึกษาทางวิชาชีพพยาบาล เมื่อต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องบูรณาการบทบาทให้สามารถบริหารจัดการได้บรรลุตามเป้าหมายของวิทยาลัย และเนื่องจากการเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะเช่นนี้ บทบาทผู้นำด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน และบทบาทผู้นำด้านการพัฒนาที่มุ่งงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจึงเป็นบทบาทเด่นที่ผู้บริหารวิทยาลัยให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Mintzberg (1983 : 58-93) ที่ได้ทำศึกษาบทบาทของผู้บริหารว่าควรทำอะไรเกี่ยวกับงานในหน้าที่ พบว่า มีบทบาทที่สำคัญหลายประการ และได้กล่าวว่าผู้บริหารทุกคนอาจจะไม่จำเป็นต้องแสดงบทบาททั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่มีลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคนและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น

ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลซึ่งเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทผู้นำทั้ง 6 ด้าน พบว่า มีพฤติกรรมผู้นำทั้งหมด 55 พฤติกรรม และพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับความสำคัญไว้ในลำดับต้นๆ คือ ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในวิทยาลัยด้วยวิธีการหลายๆ วิธีการบริหารภายในวิทยาลัยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ จัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของวิทยาลัยให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในวิทยาลัย ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยร่วมกับบุคลากร มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบได้ง่าย/ตลอดเวลา ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาพยาบาลในอนาคตเพื่อวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมายและการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น นำวิทยาลัยในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุข และแสดงความเป็นกันเองกับบุคลากร

จากผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่หลากหลายซึ่งไม่อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ดีที่สุด แต่หลายพฤติกรรมสะท้อนให้

เห็นถึงความสามารถในบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน การเป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง การยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ การสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ การนำวิทยาลัยปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังที่สะท้อนให้เห็นสภาพที่แท้จริงขององค์การ อันเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในลักษณะใดซึ่งจะทำให้ทราบถึงบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์การ ดังนั้นจึงไม่อาจอภิปรายได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ดีที่สุด แต่ละพฤติกรรมมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลย่อมรู้ว่าในสถานการณ์ใดควรเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะสมโดยไม่ลืมนำถึงลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละวิทยาลัยด้วย

ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท พบว่า มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมทั้งหมด 40 คุณลักษณะ และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้จัดลำดับความสำคัญไว้ในลำดับต้นๆ คือ มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี พัฒนาการตนเองอยู่เสมอ ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถบุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น

จากผลการศึกษาคั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการทั้งหลายที่ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ เช่น Huse and Bowditch (1977 : 492-494 อ้างถึงใน ดร.ณิ ศรีมงคล, 2536 : 38-39) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ผู้นำจึงต้องสามารถที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถยอมรับและเผชิญกับความไม่แน่นอน มีทักษะในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการบริหารงานในสิ่งแวดล้อมที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความคิดเห็นว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลต้องมีเช่นกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Barnard (1926) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำว่าประกอบด้วย ความมีชีวิตชีวาและทนทาน มีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด ไร่เรียงแจ่มใส มีความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว และเต็มใจที่จะตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใดๆ มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน มีความรับผิดชอบสูงเมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุดไม่ทอดทิ้งแม้มีอุปสรรค ฉลาดและมีไหวพริบ สมองเฉียบแหลม ยินดีรับผิดชอบผิดพลาด และทันโลกทันเหตุการณ์ และประณม แสงสว่าง (2524 : 8-9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยปรารถนาว่าประกอบด้วย กล้ารับผิดชอบ ทราบดีว่าสิ่งที่กระทำไปไม่ถูกต้อง ไม่รับแต่ความชอบโดยโยนความผิดให้ผู้อื่น มีความสามารถและ

กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาัดเอาเปรียบผู้อื่น มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความคิดลึกซึ้ง กว้างไกลและมองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ ไม่หุบเขา เชื่อหรือทำตามคำขู่แหย่โดยไม่สอบสวนข้อเท็จจริง

หนึ่งจากผลการศึกษาที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่เหมาะสม มี 40 คุณลักษณะ ได้นำมาจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำเดิมทั้งหมดคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้ทางการบริหาร และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านสมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งได้นำไปมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขต่อไป

2. การสร้างและการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

เมื่อได้กลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจากการศึกษาวิจัยในขั้นแรกแล้ว ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล โดยสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 7 แนวคิดหลัก 10 องค์ประกอบ แล้วนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่สร้างขึ้นไปประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการและระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินในผู้บริหารระดับปฏิบัติการ พบว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความมีคุณค่า ความมีประโยชน์ สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์ของการพัฒนาและมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับมาก-มากที่สุด และเสนอแนะเพิ่มเติมก่อนดำเนินการนำรูปแบบไปใช้ว่า ต้องประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ ต้องศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อให้สามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ชัดเจน และควรนำรูปแบบไปใช้ในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารหรือการปรับตำแหน่งผู้บริหารด้วย

การประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม มีคุณค่า มีประโยชน์ สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์ของการพัฒนาและมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ และเสนอแนะให้พัฒนาปรับปรุง คือ ให้จัดกลุ่มแนวคิดใหญ่ๆ จัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เรียนรู้จากประสบการณ์และของจริงโดยไม่ใช้กรณีตัวอย่าง เน้น self directed learning เป็นการพัฒนาแบบบูรณาการแทนที่จะแยกพัฒนาเป็นเรื่องๆ โดยให้ทำเป็นชุดหรือหน่วยการเรียนรู้ สามารถเลือกพัฒนาตามที่ต้องการพัฒนาได้และไม่เรียนได้เป็นบางชุด การพัฒนาใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (preceptor) เข้ามาช่วยโดยเลือกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และได้รูปแบบซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 7 แนวคิดหลัก 12 องค์ประกอบ คือ ขั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นของการทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมเพื่อรับการ พัฒนา ขั้นที่ 4. การพัฒนา เป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ เป็นขั้นของการปรับปรุงแก้ไขคุณลักษณะภาวะผู้นำในส่วนที่ยังไม่เหมาะสม และขั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ เป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นรูปแบบที่มีลักษณะดังนี้

1. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นความต่อเนื่องของการพัฒนา ผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นตอนตามลำดับ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีการจัดลำดับความสำคัญจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่เน้นความต่อเนื่องจากสมรรถนะที่ยุงยากและซับซ้อนน้อยไปสู่สมรรถนะที่ยุงยากและซับซ้อนมาก กล่าวคือ เริ่มจากการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติและเตรียมความรู้ความเข้าใจ การประเมินตนเองก่อนการพัฒนา การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา การฝึกปฏิบัติ และการประเมินผล ตามลำดับ

ในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ให้ความสำคัญกับภูมิหลังระดับความรู้ ความสนใจ ความต้องการ และทักษะของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน โดยที่ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเลือกพัฒนาในรายละเอียดส่วนใดก่อนหลังหรืองดการในรายละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่งที่ตนเองมีความรู้ความสามารถแล้วก็ได้ เมื่อผ่านขั้นตอนนั้นๆ ก็สามารถเข้าสู่ขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในขั้นต่อไป พร้อมผู้เข้ารับการพัฒนาอื่นๆ ได้

2. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้เข้ารับพัฒนามีอายุอยู่ในวัยทำงานหรือวัยผู้ใหญ่ วิธีการพัฒนาสำหรับบุคคลวัยนี้จึงแตกต่างจากการให้ความรู้แก่ผู้เรียนในสถานศึกษา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำเสนอจึงคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นหลักว่า ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองหรือโดยกลุ่มมากกว่าการเรียนรู้จากการสอนโดยตรงของวิทยากร วิทยากรจึงเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือหรือผู้อำนวยความสะดวกเท่านั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งที่เรียนมีความหมายต่อผู้เข้ารับการพัฒนาและวิทยาลัยพยาบาลของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้นั้นสามารถตอบสนององความคาดหวังของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้จะเป็นไปด้วยดีจะต้องอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานในการจัดหลักสูตรจึงต้องจัดลำดับเนื้อหาให้ต่อเนื่องและผสมผสานกันตามลำดับจากง่ายไปหายาก และการเรียนรู้จะคงทน

ถาวรต้องมีการจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินมีส่วนร่วมในกิจกรรมและได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 5 ประการ (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2538 : 25) คือ

2.1 ผู้ใหญ่อยากจะเรียนก็ต่อเมื่อมีความต้องการและมีความสนใจที่จะเรียน และการเรียนรู้นั้นจะช่วยทำให้เขาพึงพอใจ

2.2 ความสนใจหรือแนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะมุ่งไปที่การถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงอยู่ที่สถานการณ์ในชีวิตประจำวันมากกว่าเนื้อหาวิชา

2.3 ประสบการณ์แห่งชีวิตของผู้ใหญ่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์

2.4 ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะขึ้นต้นเองมากกว่าที่จะให้ผู้อื่นชี้แนะ ดังนั้นบทบาทของผู้สอนก็คือ เข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริงมากกว่าการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้เรียน

2.5 ผู้ใหญ่ยิ่งมีอายุมากเท่าไรยิ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้นด้วย ดังนั้นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแบบการเรียนการสอน ระยะเวลา สถานที่และอัตราความเร็วหรือช้าในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันเหล่านี้ด้วย

3. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาภายในวิทยาลัยเป็นหลัก รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนาภายในวิทยาลัยเป็นหลัก กล่าวคือ การดำเนินการตามรูปแบบมีได้เน้นการพัฒนาออกวิทยาลัยโดยการเข้าฝึกอบรมหรือการพัฒนาที่ต้องใช้เวลานานๆ แต่เป็นรูปแบบที่เน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาในวิทยาลัยจึงออกแบบให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นหลัก จะมีการเข้าพบกลุ่มเพื่อทบทวนความรู้และรายงานความก้าวหน้าของการพัฒนาเป็นระยะๆ ตามนัดหมายเท่านั้น สำหรับทักษะปฏิบัติก็เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยการมอบหมายให้เสนอโครงการซึ่งต้องเน้นการฝึกงาน การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน การสอนงานโดยที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง ซึ่งรูปแบบที่เน้นการพัฒนาภายในวิทยาลัยเป็นวิธีการพัฒนาที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานและได้ปฏิบัติไปพร้อมกัน ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายและวิทยาลัยก็ไม่ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนานันท์ สันติพัฒนาชัย และคณะ (2541 : 203) ที่ได้เสนอแนวทางการพัฒนาอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลไว้ว่า ควรใช้วิธีการพัฒนาโดยการประชุมวิชาการและการร่วมทำงานในรูปคณะกรรมการวิชาการให้น้อยกว่าวิธีการอื่นๆ และตั้งข้อสังเกตว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรควรมุ่งให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากองค์การ องค์กรควรเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 อ้างถึงใน วิจิตรรา ปัญญาชัย, 2543 : 274) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญไว้ 4 ประการ คือ การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการการปฏิบัติงาน เช่น การหมุนเวียนงานหรือการมอบหมายงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาที่ทีมงานหรือการพัฒนาองค์การ ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำเสนอขึ้นจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาภายในวิทยาลัยเป็นหลักเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยไปพร้อมกับการพัฒนาตนเอง

ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในการปฏิบัติงาน เพิ่มบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และประหยัดงบประมาณ

4. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและบทบาทที่เลี้ยง เทคนิคการสอนงานและบทบาทที่เลี้ยงเป็นวิธีการพัฒนาที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหนือประโยชน์ต่อผู้ที่ได้รับการสอนงานและแก่ผู้ที่ทำหน้าที่สอนหรือที่เลี้ยง ผู้ที่ได้รับการสอนงานจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์การทำงานจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ส่วนผู้ที่ทำหน้าที่สอนหรือที่เลี้ยงจะได้ทบทวนความรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญ เป็นการสร้างบรรยากาศของการเอื้ออาทร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่

3. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ไปใช้

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่นำเสนอนี้ เป็นรูปแบบที่ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำในการศึกษาโดยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยมาเป็นพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการวิจัย เมื่อสร้างรูปแบบแล้วได้ดำเนินการประเมินทั้งในผู้บริหารระดับปฏิบัติการและระดับผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาจนกระทั่งรูปแบบมีความสมบูรณ์ จึงนับได้ว่าเป็นรูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว

ในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้ใช้รูปแบบหรือผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องทำความเข้าใจรายละเอียดซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวม ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

- กรอบของรูปแบบอาศัยแนวคิดเชิงระบบและทฤษฎีการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตพิสัย และด้านทักษะพิสัย

- รายละเอียดของเนื้อหาสาระและกิจกรรมการดำเนินการจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้คือ เพื่อพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้กล่าวคือ เมื่อผ่านกระบวนการตามรูปแบบแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3 ประการคือ มีภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ มีความรู้ทางการบริหาร และมีสมรรถนะด้านการบริหาร

- การนำรูปแบบทั้งระบบไปใช้ จะต้องประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนา

- การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้ จะต้องมีองค์การหลักที่มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายเป็นผู้ดำเนินการดำเนินการ ต้องมีที่ปรึกษาและที่เลี้ยงในการดำเนินการตามรูปแบบด้วย

- ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ

- ต้องมีการกำหนดวิธีการประเมินคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อหาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนเข้าสู่ระบบการพัฒนาตามรูปแบบ

- จะต้องศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนเพื่อให้สามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ชัดเจนก่อนเข้ากระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

- รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ จะเน้นวิธีการพัฒนาและการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการในวิทยาลัยพยาบาลเป็นหลัก จึงต้องกำหนดการนัดหมายและการสัมมนาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและทบทวนความรู้เป็นระยะๆ

2. การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

- รายละเอียดของการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบ โดยในแต่ละชั้นจะประกอบด้วย ชั้นการดำเนินการ แนวคิด สาระการพัฒนา ระยะเวลาของการพัฒนาในแต่ละขั้นตอน และในแต่ละกิจกรรม

- รายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ กิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

- การพัฒนาให้ดำเนินการตามขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสามารถเลือกดำเนินการในรายละเอียดส่วนใดก่อนหลังหรือสามารถงดการดำเนินการในรายละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่งที่ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถแล้วก็ได้

- ในการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-3 เป็นการเตรียมดำเนินการประกอบด้วย การปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อรับการพัฒนาคณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ใช้รูปแบบหรือผู้ดำเนินการพัฒนาต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนการพัฒนา การดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-3 จะทำให้ทราบข้อมูลภูมิหลังส่วนบุคคล ระดับความรู้ ความสนใจ ความต้องการ และทักษะของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และยังสามารถจัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

- ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นของการพัฒนาจะดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ โดยในขั้นนี้สามารถจัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าสู่กระบวนการพัฒนากระบวนการใดกระบวนการหนึ่งก่อนหลังก็ได้หรืออาจจะพัฒนาทั้งหมดทุกกระบวนการหรือเพียงบางกระบวนการตามความจำเป็นที่ได้จากการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ก็ได้ แต่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนต้องผ่านประสบการณ์การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการและเสนอโครงการตามข้อกำหนดของรูปแบบ

3. การประเมินผลการดำเนินการ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

- วิธีการประเมินผลที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลที่ผ่านกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ
- วิธีการประเมินผลกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนและใน

ภาพรวม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1.1 วิทยาลัยนักษบริหารสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสาธารณสุข อาจนำข้อค้นพบจากผลการวิจัยพิจารณาประกอบในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสาธารณสุขในระดับต่างๆ เช่น ปรับเนื้อหาในรายละเอียดบางประเด็นเพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อน ปรับระดับความลึกของเนื้อหา กิจกรรม ระยะเวลา ฯลฯ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสาธารณสุขให้มีความแตกต่างกันชัดเจนระหว่างหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสาธารณสุขในแต่ละระดับ

1.2 สถาบันพระบรมราชชนก ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยได้มีโอกาสพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยมอบหมายให้วิทยาลัยนักษบริหารสาธารณสุขดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามรูปแบบที่นำเสนอนี้

1.3 ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สถาบันพระบรมราชชนกควรกำหนดเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งว่าต้องคุณลักษณะภาวะผู้นำด้วย โดยอาจประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำจากร่องรอยหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น การแสดงภาวะผู้นำทางการบริหาร/ทางวิชาการโดยมีผลงานที่ได้รับการยอมรับ มีโครงการ/ผลงานที่มีคุณภาพได้รับการยอมรับ ฯลฯ

1.4 ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสามารถใช้ผลการวิจัย เป็นแนวทางในการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของตนเอง และหาวิธีปรับปรุงพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความรู้อะไรและประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร การเข้าร่วมอบรมสัมมนาทางวิชาการ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพหรือสมาชิกวารสารทางการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย ผลของการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.2 การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้วย เช่น หัวหน้าฝ่าย/ภาควิชา อาจารย์ผู้สอน ข้าราชการสายสนับสนุน และนักศึกษพยาบาล เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการ/สื่อที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้เรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ด้วยตนเอง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ. การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยใน

สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข, 2541.

กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2530.

กุลธนะ ธนาพงศธร. การพัฒนาบุคลากร. ใน **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาบริหารงานบุคคล**

หน่วยที่ 1-7, หน้า 163-208. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540.

โกวิท กังสนันท์. การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับองค์การ. **พัฒนบริหารศาสตร์**

31(ตุลาคม-ธันวาคม 2534) : 32-64 .

โกวิท พวงงาม. หลักและกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมฉบับกระเป๋า.

พัฒนาชุมชน 30(มกราคม 2534) : 57-65.

คมเพชร ฉัตรศุภกุล. **กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการแนะแนวและ

จิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

จุมพล หนีมพานิช. การอำนวยการ. ใน **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้น**

เกี่ยวกับการบริหาร, หน้า 327-385. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.

จำนงค์ สมประสงค์. **การบริหารงานเจ้าหน้าที่.** กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2514.

เฉลา ประเสริฐสังข์. ภาวะผู้นำ. **วารสารมาลาเรีย 31**(พฤศจิกายน-ธันวาคม 2539) :

313-323.

ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชีพ. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : แสงจันทร์การพิมพ์,

2526.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. วิธีการฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากการศึกษา. **สุโขทัยธรรมมาธิราช**

3(กันยายน-ธันวาคม 2533) : 36-41.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. วิธีการและสื่อสารการฝึกอบรมในสถานการณัจริง. ใน **ประมวลสาระชุดวิชา**

เทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม หน่วยที่ 1-2, หน้า 1-97. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.

ชาญชัย สวีตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. **การพัฒนาบุคคล.** กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521.

ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

दनัย เทียนพุด. **มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2536.

- ดร.ณิ ศรีมงคล. **การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชาและครูผู้สอนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. ทฤษฎีระบบ. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4,** หน้า 131-210. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีของครูที่เป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **สุโขทัยธรรมมาธิราช 5** (พฤษภาคม-สิงหาคม 2535) : 87-97.
- ทาคาโอะ มียากาวะ. **เศรษฐมิติเบื้องต้น.** แปลโดย คงศักดิ์ สันติพฤกษ์วงศ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รุ่งแจ้ง, 1986.
- เทอดศักดิ์ มังตรีสรณ์. **ความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2527.
- เถียรชัย เอี่ยมวรเมธ. **พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย.** กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, 2536.
- หงษ์ลักษณ์ สิ้นสืบผล. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูธนบุรี, 2532.
- น้อย ศิริโชติ. **เทคนิคการฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2524.
- นิคม ทาแดง. **ความเป็นมาและความหมายของการฝึกอบรมทางไกล. ใน ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม หน่วยที่ 8-11.** หน้า 103-146. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.
- บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. **ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารสามิตสาร 53**(มกราคม-กุมภาพันธ์ 2540) : 47-51.
- บุญมา กัปนาทพงษ์. **การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2532.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. **เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ.** กรุงเทพมหานคร : ไร่ไทย เพรส, 2538.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. **การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

- ปรุง โภมารทัต. การจัดการศึกษาพยาบาลในกระทรวงสาธารณสุข. ใน **เอกสารประกอบ การประชุมการพยาบาลแห่งชาติ ครั้งที่ 9 เรื่อง การพยาบาลในทศวรรษหน้า**, หน้า 53-56. 28 ตุลาคม-2 พฤศจิกายน 2534. ณ สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร.
- ประถม แสงสว่าง. **รายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์**. กรุงเทพมหานคร : ประยูรวงศ์, 2524.
- ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ..พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข**. ใน **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย**, หน้า 53-74. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. **การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคู่มือให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์, 2538.
- ประหยัด จิระวรพงศ์. **เทคนิคการฝึกอบรมเทคโนโลยีทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บุรพาสาส์น, ม.ป.ป.
- ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจันสมาจาร. **การบริหารการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : พัทธอักษร, 2527.
- ปรากรม วุฒิพงศ์. **สธ. ลอยแพหนักเรียนทุน โรงพยาบาลไหนจำเป็นตัวเอง**. **มติชน** (4 กรกฎาคม 2541) : 1-3.
- ปรีชา ศรีสรภรณ์. **การนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์, 2527.
- เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง. **การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนักเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร**. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตเทคโนโลยีและสื่อการสื่อสาร หน่วยที่ 1-6**, หน้า 189-234. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. **การฝึกอบรมบุคลากรประจำการของภาครัฐในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540-2550) : งานวิจัยในการฝึกอบรมหลักสูตร นบส. รุ่นที่ 18**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2538.
- พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ**. ใน **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย**, หน้า 16-22 กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- พูลสุข หิงคานนท์. **การพัฒนารูปแบบการจัดการของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์, 2540.

- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต. ใน **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย**, หน้า 95-60. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ศุภสภา, 2526.
- โยชิโอะ คอนโดะ. **การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร**. แปลโดย วรภัทร์ ภูเจริญ. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), 2540 .
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ใน **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9-15**, หน้า 457-520. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539.
- วิชีย์ เขาว์ดำรง. **รูปแบบการพัฒนาทักษะความเป็นครูวิชาชีพของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์**. วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ. **ประชาบาล** (10 กุมภาพันธ์ 2521) : 14-18.
- วิจิตรา ปัญญาชัย. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอาชีพ อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. **กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, 2537.
- วิเชียร ชิวพิมาย. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยาลัยนิพนธ์ปริญญา ดุขฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วินิจ เกตุขำ. **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์, 2535.
- ศรীরุณ เรศานนท์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2521.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : วนาลีทีพัฒนาจำกัด, 2539.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. ภาวะผู้นำกับวิกฤติระบบราชการไทย. ใน **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย**, หน้า 77-89. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- สถาบันพระบรมราชชนก, กระทรวงสาธารณสุข. อดีต ปัจจุบัน และอนาคตการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข. ใน **เอกสารการประชุมวิชาการกึ่งศตวรรษการศึกษาและการพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข**. 21-23 พฤศจิกายน 2540 ณ บางกอกคอนเวนชัน เซ็นเตอร์ เซ็นทรัลพลาซ่า กรุงเทพมหานคร.

- สถาบันพระบรมราชชนก, กระทรวงสาธารณสุข. หลักเกณฑ์การพิจารณาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล. ใน **รายงานการประชุมผู้บริหารสถาบัน**, หน้า 2-4.
22 มิถุนายน 2543 ณ ห้องประชุมสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.
- สมคิด บางโม. **เทคนิคการอบรมและการจัดประชุม**. กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, 2538.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมาน อัครภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2537.
- สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี. โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. **พัฒนบริหารศาสตร์**
17(เมษายน 2520) : 206.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. **Leadership ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท คู่แข่งจำกัด(มหาชน)
ร่วมกับคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2539.
- สายสอางค์ แก้วเกษตรกรรม. **สูตรสำเร็จการเป็นวิทยากร**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนา
พัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2538.
- สีปพนนท์ เกตุทัต. วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง. ใน **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย**,
หน้า 40-47. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข. **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2524.
- สุพัตรา สุภาพ. **สังคมวิทยา**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- สุวรรณ หมีนดาบุตร. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง**
โรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2540.
- สุวัฒนา อุทัยรัตน์. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษาคณิตศาสตร์**.
กรุงเทพมหานคร : รายงานการวิจัยทุนรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2532.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. (อัดสำเนา)
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 5-8**, หน้า 1-111. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
2536.
- โสรัจ แสงศิริพันธ์. **การบริหารร่วมสมัย**. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2526.
- 50 ปี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ**. กรุงเทพมหานคร : องค์การทหารผ่านศึก, 2539.

- อนันต์ มาสวัสดิ์. **คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518.
- อรรถีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. **วิธีการและสื่อสารการฝึกอบรมในสถานการณ์จริง. ใน ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการฝึกอบรม หน่วยที่ 3-7, หน้า 251-296.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537.
- อรรณพ จินะวัฒน์. **การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, 2541.
- อรุณ รักธรรม. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์อักษร, 2526.
- อานันท์ ปัญญาชุน. **ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. ใน ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย, หน้า 37-44.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง. **การพัฒนาบุคคล กลุ่ม และชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- อารีรัตน์ หิรัญโต. **แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.
- อำนาจวิทย์ ชูวงษ์. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : วี. เจ. พรินต์ติ้ง, 2525.
- อำพล จินดาวัฒน์. **โจทย์ตัวอย่างเพื่อระดมสมองเรื่อง การกำหนดทิศทางการผลิตและพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข. จดหมายราชการที่ สธ. 0216/22/2330 ลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2541.**
- อำพล จินดาวัฒน์, สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ. **ประวัติการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข. ใน จากวันนั้นถึงวันนี้ กิ่งศตวรรษการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข, หน้า 120-145.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การทหารผ่านศึก, 2540.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล. ครุศาสตร์ 3(เมษายน-กรกฎาคม 2516) : 31.**
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. **โมเดลคืออะไร. วารสารวิชาการ 1(มีนาคม 2541) : 22.**

ภาษาอังกฤษ

- Adair, J. **Effective leadership**. London : Gower Publishing, 1988.
- Ali, H. A. Self-perceived administrative leadership styles of president, vice-presidents, and dean in public community and junior college in Texas. **Dissertation Abstracts** 55/11(May 1995) : 3422.
- Alkin, C. M. **Encyclopedia of educational research**. 6th ed. New York : Macmillan, 1992.
- Allport, G. W. **Personality : A psychological interpretation**. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1973.
- AT & T. **The trainer's library**. American telephone and telegraph in conjunction with Addison-Wesley : Training System Publishing, 1987.
- Bardo, J. W., and Hardman, J. J. **Urban sociology : A systematic introduction**. U.S.A. : F. E. Peacock, 1982.
- Barnard, C. I. **Organization and management**. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1926.
- Bateman, T. S., and Carl, P. Z. **Management : Function and strategy**. Boston : Irwin, 1990.
- Bennis, W. Management the dream : Leadership in 21st century. **Journal of Organization Change Management**. 1989.
- Bennis, W., and Nanus, B. **Leaders : The strategies for taking change**. New York : Harper and Row, 1985.
- Bertalanffy, L. V. **General system theory : Foundations, development, applications**. New York : George Braziller, 1968.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. **The managerial grid**. Houston, Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. **Executive achievement : Making it at the top**. Singapore : McGraw-Hill, 1986.
- Bolam, R. Administrative preparation : In service. In T. Husen and T. N. Postlethwaite(eds.), **The international encyclopedia of education**. 2nd ed. Oxford : Pergamon Press, 1994.
- Boles, H. W., and Davenport, J. A. **Introduction to education leadership**. New York : Harper and Row, 1975.
- Bovee, L. C., and others. **Management**. New York : McGraw-Hill, 1993.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. **Organization theory and management : A macro approach**. New York : John Wiley and Sons, 1980.
- Burger, M. L. In-service administrator and manager training : Comparing education and industry. **Dissertation Abstract International-A** 54/03 (September 1993) : 745.

- Campbell, R. F., Corbally, J. E., and Nystrand, R. O. **Introduction to educational administration.** 6th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1983.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E., and Elbert, N. F. **Personnel human resource management.** New York : Macmillan, 1992.
- Cartwright, D., and Zander, A. **Group dynamics : Research and theory.** Evanston, Illinois : Row and Peterson, 1953.
- Cheng, Y. C. **School effectiveness and school-based management : A mechanism for development.** London : The Falmer Press, 1996.
- Cherrington, D. J. **Organizational behavior.** 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1994.
- Covey, S. R. Three roles of the leader in the new paradigm. In F. Hesselbein and G. Dessler (eds.), **Personnel/human resource management.** 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1996.
- Daft, R. L. **Management.** 3rd ed. Fort Worth : The Dryden Press, 1994.
- Daft, R. L. **Organization theory and design.** Singapore : Info Access, 1992.
- Dareh, J. C. Coming on broad : Characteristics of the beginning principalship. **Resources in Education** 22(April, 1987) : 46.
- Dejnozka, E. L. **Education administration glossary.** Westport, Connecticut : Greenwood, 1983.
- Dessler, G. **Personnel/Human resource management.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1991.
- Drucker, P. F. **The effective executive.** New York : Harper and Row, 1968.
- DuBrin, A. J. **Leadership : Research findings, practices, and skills.** Boston : Houghton, 1995.
- Eisner, E. Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in education evaluation. **Journal of Aesthetic Education.** 1976.
- Estes, D. G. Qualitative findings regarding leadership development process training for principals. **Dissertation Abstract International-A** 55/06(December 1994) : 1432.
- Etzioni, A. **A comparative analysis of complex organizations.** New York : Free Press, 1961.
- Farren, C., and Kaye, B. L. New skills for new leadership roles. In F. Hesselbein ; M. Goldsmith ; and R. Beckhard (eds.), **The leader of the future : New visions, strategies and practices for the next era.** San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Fiedler, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** New York : McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F. E., and Chemers, M. M. **Leadership and effective management.** Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1974.
- Forcese, D. P., and Richer, S. **Social research methods.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1973.

- Fulmer, R. M., and Goldsmith, M. **The leadership investment.** New York : American Management Association, 2000.
- Gannon, M. J. **Organizational behavior : A managerial and organizational perspective.** 2nd ed. Boston : Little, Brown and Company, 1979.
- Ghiselli, E. E. **Exploration in management talent.** California : Goodyear, 1971.
- Giesla, J. A study of leadership behavior : Deans of school with programs in nursing and management (College deans). **Dissertation Abstracts** 54/01 (July 1993) : 37.
- Good, C. V. **Dictionary of education.** 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Gorton, R. D. **School administration and supervision.** Dubuque : Brown, 1983.
- Green, M. F. **Leader for a new era.** New York : Macmillan, 1988.
- Griffiths, D. E. Administration theory. **Handbook of research on education.** New York : Kongman, 1956.
- Halpin, A. W. **Theory and research in administration.** New York : Macmillan, 1966.
- Hemphill, J. K., and Coons, A. E. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), **Leader behavior : Its description and measurement.** Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. **Management of organizational behavior : Utilizing human resource.** 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982.
- Hollander, E. P. **Leadership in dynamics : A practical guide to effective relationships.** New York : Free Press, 1978.
- Hornby, A. S., Cowle, A. P., and Lewis, J. W. **Oxford advanced learner's dictionary.** 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 1993.
- House, R. J., and Mitchell, T. R. Path-goal theory and leadership. **Journal of Contemporary Business.** 1974.
- Hoy, W. K., and Cecil, G. M. **Education administration : Theory, research and practice.** 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- Hoy, W. K., and Cecil, G. M. **Education administration : Theory, research and practice.** 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1991.
- Hoyle, E. **The role of the teacher.** London : Routledge and Kegan Paul, 1969.
- Jacob, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations.** Alexandria, Washington : Human Resources Research Organization, 1970.
- Janda, K. F. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. **Human Relations** 13(1960) : 345-363.

- Kaplan, A. **The conduct of inquiry : Methodology for behavioral science.** San Francisco : Chandler Publishing, 1964.
- Katz, D., and Kahn, R. L. **The social psychology of organizations.** 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1978.
- Katz, R. L. **Reading in personnel management.** 2nd ed. New York : South-Western Publishing, 1966.
- Keeves, P. J. **Educational research, methodology and measurement : An international handbook.** Oxford : Pergamon Press, 1988.
- Knezevich, S. J. **Administration of public education.** 4th ed. New York : Harper and Raw, 1984.
- Koontz, H., and Weihrich, H. **Management.** 9th ed. New York : McGraw-Hill, 1988.
- Krech, D., Crutchfield, R. S., and Ballachey, E. L. **Individual in society : A textbook of social psychology.** New York : McGraw-Hill, 1962.
- Lewis, M. D. Academic leadership and community college chief instructional officers at selected single college districts. **Dissertation Abstracts** 53/08(February 1993) : 2626.
- Lipham, J. M. Leadership and administration. In D. E. Griffiths (ed), **Behavioral science and educational administration.** Chicago : University of Chicago Press, 1964.
- Longman dictionary of contemporary english.** England : Clays, 1981.
- Luthans, F. **Organizational behavior.** 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1985.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., and Stufflebeam, D. L. **Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation.** 8th ed. Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing, 1983.
- Magnuson, W. G. **The characteristic of successful school business managers.** Doctoral Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1971.
- Maronga, G. B. Perceptions of the leadership role of dean of students in the Public Universities of Kenya. **Dissertation Abstracts** 54/08(February 1994) : 2911.
- Marriner, A. **Guide of nursing management.** Saint Louis : The C. V. Mosby Company, 1980.
- Martin, J. L. A preminasy theory for explaining the effective leadership of academic deans (Leadership). **Dissertation Abstracts** 54/04(October 1993) : 1256.
- Massie, J. L. **Essential of management.** 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1979.
- McCauley, C. D. **Developmental experiences in managerial work : A literature review.** North Carolina : Center for Creative Leadership, 1986.
- McCauley, C. D., and others. **The center for creative leadership : Handbook of leadership development.** San Francisco : Jossey-Bass, 1998.

- Megginson, L. C. **Personnel : A behavioral approach to administration.** Homewood, Illinois : Irwin, 1972.
- Mikovich, G. T., and Boudreau, J. W. **Human resource management.** 7th ed. Illinois : Irwin, 1994.
- Mintzberg, H. **The nature of managerial work.** 8th ed. New York : Harper and Row, 1983.
- Morphet, E. G., Johns, R. L., and Reller, T. L. **Educational organization and administration.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967.
- Nadler, L. **Designing training program : The critical events model.** Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1982.
- Nadler, L. Human Resource Development. In L. Nadler and Z. Nadler (eds.), **The handbook of human resource development.** 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1990.
- Nanus, B. **Visionary leadership.** San Francisco : Jossey-Bass, 1996 .
- New webster's dictionary of the english language.** New York : Delair, 1981.
- Newton, E. H. Critical issues in the professional preparation and development of education administrators in developing areas. **Resources in Education** 22(April, 1987) : 54.
- Notle, C. M. **An introduction to school administration selected readings.** New York : Macmillan, 1966.
- Owens, R. G. **Organizational behavior in education.** 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1987.
- Owens, R. G. **Organizational behavior in schools.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1970.
- Pellicer, L. O., and Connie, B. An intern program for school administrators. **The education digest** (February 1983) : 43-45.
- Reddin, W. J. **Managerial effectiveness.** New York : McGraw-Hill, 1970.
- Rodwell, S. **Managing educational change.** London : University of London Institute of Education, 1986.
- Rosalind, L. R. **The training wheel : A simple model for instructional design.** New York : John Wiley and Sons, 1987.
- Sarbin, T. R. and Ralph, H. T. Role. In L. David and Sills (ed), **International encyclopedia of the social science.** New York : Macmillan, 1968.
- Sergiovanni, T. J. and others. **Educational governance and administration.** 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1987.
- Sergiovanni, T. J. and Carver, F. D. **The school executive : A theory of administration.** 2nd ed. New York : Harper and Row, 1980.

- Sergiovanni, T. J., and Moore, J. H. **Schooling for tomorrow**. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Shaw, M. E. and Costanzo, P. R. **Theories of social psychology**. Singapore : McGraw-Hill, 1982.
- Smith, R. H., and others. **Management : Making organizations perform**. New York : Macmillan, 1980.
- Stadt, R. W., and others. **Managing career education programs**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1973.
- Stogdill, R. M. **Handbook of leadership**. New York : Free Press, 1974.
- Stoner, A. F., and Wankel, C. **Management**. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hill, 1986.
- Tosi, H. L., and Carroll, S. J. **Management**. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1982.
- Tracey, W. R. **Designing training and development system**. New York : American Management Association, 1984.
- Trewatha, R. L., and Newport, G. M. **Management**. 3rd ed. Plano, Texas : Business Publication, 1982.
- Truelove, S. **Handbook of training and development**. Oxford : Blackwell, 1992.
- Wall, R. G. and Hawkins, H. Requisites of effective leadership. In **Management : A book company**. (n.p.), 1964.
- Wentling, T. L. **Planning for effective training : A guide to curriculum development**. Rome : FAO, 1992.
- White, R. K., and Lippitt, R. **Autocracy and democracy : An experimental inquiry**. New York : Harper and Raw, 1960.
- Willer, D. **Scientific sociology : Theory and method**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1968.
- Wills, M. **Managing the training process : Putting the basic into practice**. London : McGraw-Hill, 1993.
- Yukl, G. A. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1989.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

- การวิเคราะห์คำสำคัญบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วๆ ไปและสถานศึกษา
- การสังเคราะห์คำสำคัญบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วๆ ไปและสถานศึกษา
- การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยการใช้บทบาทผู้นำเป็นกรอบในการวิเคราะห์
- การวิเคราะห์คำสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วๆ ไปและสถาน

ศึกษา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 36 การวิเคราะห์คำสำคัญบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์กรทั่ว ๆ ไปและสถานศึกษา

คำสำคัญบทบาทผู้นำ	นักวิชาการ																		ความถี่
	องค์กรทั่ว ๆ ไป														สถานศึกษา				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย	✓								✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	8
2. การทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้	✓										✓				✓				3
3. การระดมและบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน		✓			✓						✓					✓		✓	5
4. การบูรณาการทางสังคมของสมาชิกในกลุ่ม		✓									✓							✓	3
5. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร			✓	✓	✓	✓											✓	✓	6
6. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้วางแผน			✓	✓		✓				✓								✓	5
7. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้กำหนดทิศทาง นโยบาย			✓	✓				✓						✓		✓			5
8. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนกลุ่ม			✓	✓	✓							✓				✓			5
9. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม			✓	✓								✓					✓		4
10. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ให้ข้อให้โทษ			✓	✓															2
11. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารความขัดแย้ง			✓	✓	✓		✓										✓	✓	6
12. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนความรับผิดชอบ			✓	✓															2
13. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้อำนวยการความสะอาด										✓									1
14. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้คาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ										✓									1
15. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย																	✓		1
16. การปฏิบัติหน้าที่ในการต่อรอง					✓			✓										✓	3
17. การปฏิบัติหน้าที่ในการกระตุ้นความเป็นผู้นำเป็นผู้นำ													✓					✓	2
18. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำ สอน ให้การศึกษา						✓		✓		✓		✓		✓			✓		6
19. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้ส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น										✓				✓	✓				3
20. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา							✓					✓		✓					3
21. การวิเคราะห์กระบวนการและระบบ																		✓	1
22. การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน												✓							1

ตาราง 36 การวิเคราะห์คำสำคัญบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์กรทั่ว ๆ ไปและสถานศึกษา (ต่อ)

คำสำคัญบทบาทผู้นำ	องค์กรทั่ว ๆ ไป														สถานศึกษา				ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
23. พัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีม												✓							1
24. การมอบหมายงานและมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน									✓		✓								2
25. ใช้อำนาจที่เหมาะสม											✓								1
26. การประสานงาน					✓	✓					✓				✓	✓		✓	6
27. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน					✓														1
28. การค้นหาข้อมูลต่างๆ							✓				✓								2
29. การให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเผยแพร่สารสนเทศ					✓					✓								✓	3
30. การแลกเปลี่ยน ประสานสัมพันธ์ และรายงานต่างๆ					✓													✓	2
31. การบริหารเวลา												✓							1
32. การตัดสินใจ							✓				✓							✓	3
33. การดำเนินให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร					✓		✓	✓	✓									✓	5
34. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงาน					✓					✓						✓	✓	✓	5

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์บทบาทผู้นำ

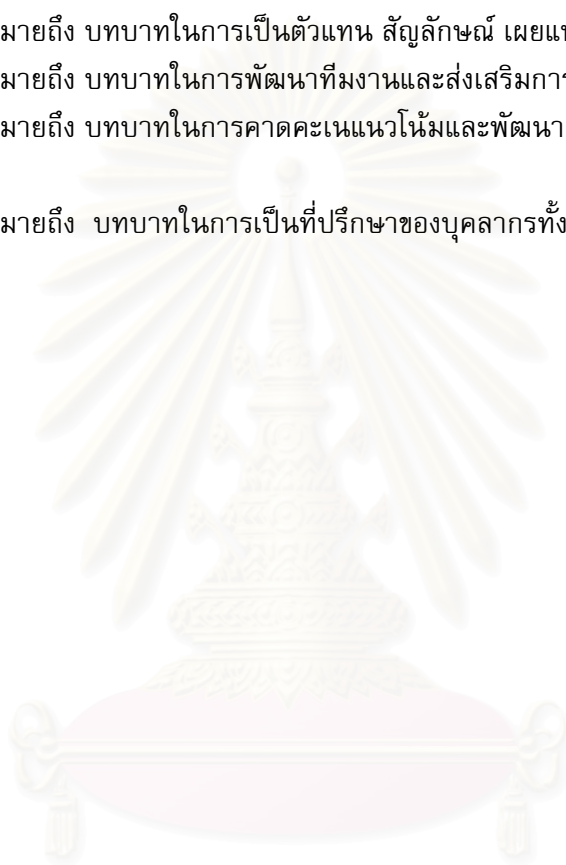
- | | | |
|--|-------------------------------------|--|
| 1 หมายถึง Cartwright and Zander (1953) | 7 หมายถึง Blake and Mouton (1986) | 13 หมายถึง สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน (2539) |
| 2 หมายถึง Etzioni (1961) | 8 หมายถึง Nanus (1996) | 14 หมายถึง โยชิโอะ คอนโตะ (2540) |
| 3 หมายถึง Krech, Crutchfield and Ballachey (1962) | 9 หมายถึง Covey (1996) | 15 หมายถึง Sergiovanni and Carver (1980) |
| 4 หมายถึง Wall and Hawkins (1964) | 10 หมายถึง Farren and Kaye (1996) | 16 หมายถึง Campbell and others (1983) |
| 5 หมายถึง Henry Mintzberg (1983) | 11 หมายถึง คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2530) | 17 หมายถึง Gorton (1983) |
| 6 หมายถึง Sanderson (อ้างถึงใน อารณพันธ์ จันทรสว่าง, 2525) | 12 หมายถึง วินิจ เกตุขำ (2535) | 18 หมายถึง Knezevich (1984) |

**ตาราง 37 การสังเคราะห์คำสำคัญบทบาทผู้นำ
ในฐานะผู้บริหารองค์กรทั่ว ๆ ไปและสถานศึกษา**

สำคัญบทบาทผู้นำ	บทบาทในด้านที่						หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	6	
1. การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย	✓						
2. การทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้	✓						
3. การระดมและบริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน		✓					
4. การบูรณาการทางสังคมของสมาชิกในกลุ่ม			✓				
5. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร		✓					
6. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้วางแผน	✓						
7. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้กำหนดทิศทาง นโยบาย	✓						
8. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนกลุ่ม			✓				
9. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม			✓				
10. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ				✓			
11. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารความขัดแย้ง				✓			
12. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนความรับผิดชอบ					✓		
13. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้อำนวยการความสะดวก		✓					
14. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้คาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ					✓		
15. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย				✓			
16. การปฏิบัติหน้าที่ในการต่อรอง					✓		
17. การปฏิบัติหน้าที่ในการกระตุ้นความเป็นผู้นำเป็นผู้นำ					✓		
18. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำ สอน ให้การศึกษา						✓	
19. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้ส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น		✓					
20. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา		✓					
21. การวิเคราะห์กระบวนการและระบบ	✓						
22. การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน	✓						
23. พัฒนาทีมงานและการทำงานเป็นทีม				✓			
24. การมอบหมายงานและมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน		✓					
25. ใช้อำนาจที่เหมาะสม		✓					
26. การประสานงาน				✓			
27. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน			✓				
28. การค้นหาข้อมูลต่างๆ					✓		
29. การให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเผยแพร่สารสนเทศ			✓				
30. การแถลงข่าว ประชาสัมพันธ์ และรายงานต่างๆ			✓				
31. การบริหารเวลา		✓					
32. การตัดสินใจ					✓		
33. การดำเนินให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร					✓		
34. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงาน				✓			
ความถี่ในแต่ละบทบาท	6	8	6	6	7	1	

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสังเคราะห์บทบาทผู้นำ

- ด้านที่ 1. หมายถึง บทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน
- ด้านที่ 2. หมายถึง บทบาทในการอำนวยการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
- ด้านที่ 3. หมายถึง บทบาทในการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย
- ด้านที่ 4. หมายถึง บทบาทในการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- ด้านที่ 5. หมายถึง บทบาทในการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ด้านที่ 6. หมายถึง บทบาทในการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยการใช้อุบายผู้นำเป็นกรอบในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้ใช้อุบายผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6 บทบาท เป็นกรอบในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ สามารถแบ่งพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท ได้จำนวน 60 พฤติกรรม ดังนี้

1. บทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยพฤติกรรม

1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในองค์การด้วยวิธีการหลายๆ วิธีเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการในการบริหารองค์การ

1.2 นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา เป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน

1.3 ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาพยาบาลในอนาคต เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน

1.4 ใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุขมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การ

1.5 กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การไว้ชัดเจน

1.6 มีการวิเคราะห์งาน วางแผนดำเนินการ และส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน

1.7 สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน

1.8 ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน

2. บทบาทในการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ ประกอบด้วยพฤติกรรม

2.1 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง

2.2 แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงานขององค์การ

2.3 ให้เสรีภาพแก่บุคลากรทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

2.4 วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้ และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.5 จัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ของทางราชการและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.6 อำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์การได้จัดทำแผนงาน/โครงการ ให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ

2.7 มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในองค์การโดยยึดความรู้ความสามารถและความเหมาะสม

2.8 การบริหารภายในองค์การยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ

- 2.9 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง
- 2.10 ส่งเสริมให้มีระบบอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรื่นรมย์และมีความสุข
3. บทบาทในการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย ประกอบด้วยพฤติกรรม
- 3.1 วางระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน ผลงาน และอื่นๆ ขององค์การให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 3.2 มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 3.3 จัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์การให้มีความคล่องตัว ทั่วถึง ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว
- 3.4 ให้ความร่วมมือ และประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชน
- 3.5 สนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ โดยใช้เวลาที่เหมาะสม
- 3.6 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ
- 3.7 ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 3.8 ปฏิบัติตนให้เป็นที่รู้จักขององค์การภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์การ
- 3.9 ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร
4. บทบาทในการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยพฤติกรรม
- 4.1 เอาใจใส่สวัสดิภาพของบุคลากร
- 4.2 จัดให้มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ
- 4.3 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4.4 ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน
- 4.5 ส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรของบุคลากรภายในองค์การ
- 4.6 สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์การ
- 4.7 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น
- 4.8 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 4.9 กำหนดระบบการนิเทศภายใน และดำเนินการนิเทศเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร
- 4.10 กำกับ ติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างมีระบบ
- 4.11 มีมาตรฐานในการตรวจสอบ และการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- 4.12 จูงใจให้บุคลากรประเมินผลงานตนเองอย่างเป็นระบบโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน

4.13 วางระบบการพิจารณา และเสนอความดีความชอบของบุคลากรในองค์การ อย่างยุติธรรม มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

4.14 ให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อยกเว้น และสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน พร้อมทั้งหาทางป้องกันแก้ไข

4.15 ช่วยเหลือเกื้อกูลให้บุคลากรมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ

5. บทบาทในการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยพฤติกรรม

5.1 ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกับบุคลากร

5.2 บุกรเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์การ

5.3 นำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุข

5.4 วางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ขององค์การให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน และพร้อมใช้

5.5 มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเป็นผู้นำ

5.6 รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

5.7 นำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ

5.8 ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานขององค์การอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

5.9 วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาและปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่โดยไม่ลังเล

5.10 แสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารองค์การ ไม่ปิดความรับผิดชอบ

6. บทบาทในการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว ประกอบด้วย พฤติกรรม

6.1 มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้

6.2 พยายามทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในขณะสนทนาด้วย

6.3 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น

6.4 สามารถวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวก เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

6.5 ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย

6.6 แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหา หรือความเดือดร้อนตามโอกาสและความเหมาะสม

6.7 ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากรตามโอกาสอันควร

6.8 แสดงให้บุคลากรมั่นใจได้ว่า จะได้รับความช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ

ตาราง 38 การวิเคราะห์คำสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์กรทั่ว ๆ ไปและสถานศึกษา

คำสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำ	นักวิชาการ	องค์กรทั่ว ๆ ไป											สถานศึกษา							ความถี่			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19		
1. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส		✓		✓				✓	✓			✓											5
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง		✓	✓	✓					✓	✓		✓							✓			✓	8
3. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร		✓					✓		✓				✓										4
4. มีความรับผิดชอบสูง			✓	✓	✓					✓			✓							✓			6
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
6. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน			✓				✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓						9
7. มั่นใจ เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง			✓	✓	✓					✓											✓	✓	6
8. ต้องการความสำเร็จในอาชีพ ชีวิต และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ			✓	✓				✓	✓					✓									5
9. ดำเนินถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มุ่งงาน และไม่ยึดติดกับตำแหน่ง			✓	✓	✓																		3
10. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล				✓	✓				✓	✓	✓	✓											6
11. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓						10
12. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง บุคลิกภาพดี				✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓								✓			8
13. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา									✓			✓											2
14. มีมนุษยสัมพันธ์				✓						✓	✓		✓				✓					✓	6
15. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม								✓									✓						2
16. สถานะทางสังคมดี สนใจเข้าร่วมกิจกรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม				✓			✓	✓	✓			✓	✓		✓				✓		✓		9
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้				✓			✓	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
18. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน				✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓			10
19. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้				✓	✓			✓	✓			✓		✓	✓	✓				✓		✓	10
20. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้				✓						✓													2
21. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม				✓						✓											✓		3
22. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน				✓											✓								2
23. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง					✓		✓			✓													3
24. อริยาบถต่างๆ เป็นไปตามธรรมชาติ								✓															1
25. รู้จุดอ่อนของตนเอง และอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น								✓															1
26. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ								✓									✓						2
27. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เลียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

ตาราง 38 การวิเคราะห์คำสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์กรทั่ว ๆ ไปและสถานศึกษา (ต่อ)

คำสำคัญคุณลักษณะภาวะผู้นำ	องค์กรทั่ว ๆ ไป												สถานศึกษา						ความถี่	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19
28. เคารพและยอมรับในความรู้อิความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น							✓	✓						✓		✓	✓		✓	6
29. หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น และมีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์							✓					✓								2
30. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย							✓								✓				✓	3
31. จงรักภักดีต่อองค์กร								✓			✓					✓				3
32. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ												✓				✓	✓		✓	4
33. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ														✓						1
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา										✓				✓						2
35. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้																✓				1
36. มีความคิดลึกซึ้ง กว้างไกล และมองการณ์ไกล																		✓		1
37. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีความต้องการ														✓						1
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป															✓					1
39. มีและใช้เหตุผล													✓							1
40. มีลักษณะของความประนีประนอม								✓												1

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| 1 หมายถึง Barnard (1926) | 8 หมายถึง กิติ ตย์คคานนท์ (2530) | 14 หมายถึง Griffiths (1956) |
| 2 หมายถึง Ghiselli (1971) | 9 หมายถึง ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535) | 15 หมายถึง Nottle (1966) |
| 3 หมายถึง Stadt and others (1974) | 10 หมายถึง จุมพล นิมิพานิช (2540) | 16 หมายถึง Magnuson (1971) |
| 4 หมายถึง Stogdill (1974) | 11 หมายถึง เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539) | 17 หมายถึง อดิศักดิ์ มาสวัสดิ์ (2518) |
| 5 หมายถึง Huse and Bowdit (1977) | 12 หมายถึง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) | 18 หมายถึง ประถม แสงสว่าง (2524) |
| 6 หมายถึง Marriner (1980) | 13 หมายถึง บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540) | 19 หมายถึง วิเชียร ชิวพิมาย (2539) |
| 7 หมายถึง ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร (2527) | | |

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติการ
- แบบเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่วมสัมมนาประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ
- จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนในการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต(บริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกท่าน
3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์หาค่าความถี่ พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
4. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 17 หน้า จำแนกเป็น 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1. สถานภาพทั่วไป
 - ตอนที่ 2. บทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
 - ตอนที่ 3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
 - ตอนที่ 4. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
5. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน และส่งคืนผู้วิจัยโดยตรงไม่ต้องผ่านวิทยาลัยทางไปรษณีย์โดยสอดใส่ในซองที่แนบมา **ก่อนวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2545**

ข้อมูลนิสิต

นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี

นิสิตชั้นปีที่ 4 สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ทำงาน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี อ.เมืองฯ จ.สุราษฎร์ธานี

ที่อยู่ 58/35 ถนนศรีวิชัย หมู่ 2 ต.มะขามเตี้ย อ.เมืองฯ จ.สุราษฎร์ธานี

โทรศัพท์ 0 7722 0146, 0 1597 4395

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
 - [] ผู้อำนวยการวิทยาลัย
 - [] รองผู้อำนวยการวิทยาลัย ฝ่าย/ด้าน.....
2. ท่านดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาเป็นเวลา.....ปี.....เดือน
3. ท่านมีอายุราชการ.....ปี.....เดือน
4. ท่านมีอายุตัว.....ปี.....เดือน
5. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด
 - [] ต่ำกว่าปริญญาตรี สาขา.....
 - [] ปริญญาตรี สาขา.....
 - [] ปริญญาโท สาขา.....
 - [] ปริญญาเอก สาขา.....
6. ท่านเคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารหลักสูตรใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - [] หลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับต้น
 - [] หลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับกลาง
 - [] หลักสูตรผู้บริหารสาธารณสุขระดับสูง
 - [] หลักสูตรพัฒนาศักยภาพหัวหน้าภาค/หัวหน้าหน่วย
 - [] หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา
 - [] อื่นๆ (โปรดระบุ).....
7. ท่านเคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารจากหน่วยงานใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - [] หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
 - [] อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2. บทบาทผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

คำชี้แจง จากบทบาทผู้นำที่เสนอมา ขอให้ท่านพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจากบทบาทที่สำคัญมากที่สุด (ลำดับที่ 1) ไปหาบทบาทที่สำคัญน้อยที่สุด (ลำดับที่ 6) ตามความคิดเห็นของท่าน

- 1. บทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน
- 2. บทบาทในการอำนวยการ ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
- 3. บทบาทในการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย
- 4. บทบาทในการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 5. บทบาทในการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนารูปแบบต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 6. บทบาทในการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว

ตอนที่ 3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

คำชี้แจง จากพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทต่างๆ ที่เสนอมา ขอให้ท่านพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจากพฤติกรรมที่สำคัญมากที่สุด (ลำดับที่ 1) ไปหาพฤติกรรมที่สำคัญน้อยที่สุด (ลำดับสุดท้าย) ตามความคิดเห็นของท่าน

● พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน (8 พฤติกรรม)

- 1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในวิทยาลัยด้วยวิธีการหลายๆ วิธี
- 2. นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา เป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน
- 3. ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาพยาบาลในอนาคตเพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และการปฏิบัติงาน
- 4. ใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุขใช้ในการวางแผนพัฒนาวิทยาลัย
- 5. มีการวิเคราะห์งาน วางแผนดำเนินการ และส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน
- 6. สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน
- 7. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานของวิทยาลัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- 8. ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานตามแผน

● พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (9 พฤติกรรม)

- 1. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2. ถ่ายทอดให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงานของวิทยาลัย
- 3. การบริหารภายในวิทยาลัยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ
- 4. วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้ และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- 5. จัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 6. อำนวยความสะดวกให้บุคลากรในวิทยาลัยได้จัดทำแผนงาน/โครงการให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ
- 7. มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในวิทยาลัยโดยยึดความรู้ความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 8. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาตนเอง
- 9. ส่งเสริมให้มีระบบอำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรื่นรมย์และมีความสุข

● พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย (8 พฤติกรรม)

- 1. จัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของวิทยาลัยให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
- 2. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
- 3. ให้ความร่วมมือกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชน
- 4. ใช้เวลาที่เหมาะสมในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ
- 5. สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
- 6. ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
- 7. ปฏิบัติเพื่อให้วิทยาลัยเป็นที่รู้จักเพื่อการประชาสัมพันธ์วิทยาลัย
- 8. ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร

● พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (12 พฤติกรรม)

- 1. จัดให้มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ
- 2. กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 3. ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน
- 4. สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในวิทยาลัย
- 5. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื้อมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น
- 6. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
- 7. กำหนดระบบการนิเทศภายใน และดำเนินการนิเทศเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร
- 8. กำกับ ติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้ อย่างมีระบบ
- 9. มีมาตรฐานในการตรวจสอบ และการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- 10. วางระบบการพิจารณา และเสนอความดีความชอบของบุคลากรในวิทยาลัยอย่างยุติธรรม มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 11. ให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อยกเว้น และสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน พร้อมทั้งหาทางป้องกันแก้ไข
- 12. ช่วยเหลือเกื้อกูลให้บุคลากรมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของวิทยาลัย

● พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (10 พฤติกรรม)

- 1. ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยร่วมกับบุคลากร
- 2. บุกเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาวิทยาลัย
- 3. นำวิทยาลัยในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของกระทรวงสาธารณสุข
- 4. วางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ของวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน และพร้อมนำไปใช้
- 5. มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงภาวะผู้นำ
- 6. รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
- 7. นำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ
- 8. ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม
- 9. วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาและปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่โดยไม่ลังเล
- 10. แสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารวิทยาลัย ไม่ปิดความรับผิดชอบ

● **พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว (8 พฤติกรรม)**

- 1. มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบได้ง่าย/ตลอดเวลา
- 2. แสดงความเป็นกันเองกับบุคลากร
- 3. หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น
- 4. สามารถวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวกเพื่อการสร้างสรรค์
- 5. ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย
- 6. ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหาหรือความเดือดร้อนตามโอกาสและความเหมาะสม
- 7. ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากร
- 8. แสดงให้บุคลากรมั่นใจได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือ/ความเห็นอกเห็นใจ

ตอนที่ 4. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาและโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ

- ระดับความคิดเห็นในตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ
- 5 (มากที่สุด) หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้นๆ
 - 4 (มาก) หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้นๆ
 - 3 (ปานกลาง) หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้นๆ
 - 2 (น้อย) หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้นๆ
 - 1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้นๆ

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย
เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส					
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
3. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย วิทยาลัย					
4. มีความรับผิดชอบสูง					
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี					
6. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน					
7. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง					
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
10. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล					
11. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย					
12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี					
13. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. มีมนุษยสัมพันธ์					
15. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
16. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้					
18. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
19. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้					
20. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้					
21. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม					
22. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
23. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง					
24. รู้จุดอ่อนของตนเอง					
25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น					
26. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
27. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว					
28. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และ ความคิดเห็นของผู้อื่น					

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย
เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น					
30. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย					
31. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย					
32. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ					
33. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ					
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้					
36. มีวิสัยทัศน์					
37. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น					
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป					
39. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน					
40. มีลักษณะประนีประนอม					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการอำนวยการ
ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ**

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส					
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
3. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย วิทยาลัย					
4. มีความรับผิดชอบสูง					
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี					
6. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน					
7. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง					
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
10. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล					
11. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย					
12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี					
13. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. มีมนุษยสัมพันธ์					
15. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
16. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้					
18. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
19. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้					
20. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้					
21. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม					
22. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
23. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง					
24. รู้จุดอ่อนของตนเอง					
25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น					
26. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
27. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว					
28. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และ ความคิดเห็นของผู้อื่น					

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการอำนวยความสะดวก
ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น					
30. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย					
31. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย					
32. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ					
33. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ					
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้					
36. มีวิสัยทัศน์					
37. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น					
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป					
39. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน					
40. มีลักษณะประนีประนอม					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทน
สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย**

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส					
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
3. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายวิทยาลัย					
4. มีความรับผิดชอบสูง					
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี					
6. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน					
7. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง					
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
10. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล					
11. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย					
12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี					
13. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. มีมนุษยสัมพันธ์					
15. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
16. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้					
18. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
19. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้					
20. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้					
21. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม					
22. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
23. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง					
24. รู้จุดอ่อนของตนเอง					
25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น					
26. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
27. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว					
28. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น					

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทน
สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น					
30. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย					
31. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย					
32. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ					
33. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ					
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้					
36. มีวิสัยทัศน์					
37. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น					
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป					
39. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน					
40. มีลักษณะประนีประนอม					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการพัฒนาทีมงาน
และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม**

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส					
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
3. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย วิทยาลัย					
4. มีความรับผิดชอบสูง					
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี					
6. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน					
7. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง					
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
10. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล					
11. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย					
12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี					
13. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. มีมนุษยสัมพันธ์					
15. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
16. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้					
18. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
19. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้					
20. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้					
21. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม					
22. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
23. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง					
24. รู้จุดอ่อนของตนเอง					
25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น					
26. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
27. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว					
28. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และ ความคิดเห็นของผู้อื่น					

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการพัฒนาทีมงาน
และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น					
30. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย					
31. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย					
32. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ					
33. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ					
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้					
36. มีวิสัยทัศน์					
37. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น					
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป					
39. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน					
40. มีลักษณะประนีประนอม					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการคาดคะเนแนวโน้ม
และพัฒนาการต่าง ๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส					
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
3. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย วิทยาลัย					
4. มีความรับผิดชอบสูง					
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี					
6. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน					
7. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง					
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
10. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล					
11. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย					
12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี					
13. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. มีมนุษยสัมพันธ์					
15. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
16. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้					
18. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
19. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้					
20. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้					
21. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม					
22. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
23. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง					
24. รู้จุดอ่อนของตนเอง					
25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น					
26. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
27. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว					
28. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และ ความคิดเห็นของผู้อื่น					

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการคาดคะเนแนวโน้ม
และพัฒนาการต่าง ๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น					
30. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย					
31. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย					
32. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ					
33. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ					
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้					
36. มีวิสัยทัศน์					
37. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น					
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป					
39. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน					
40. มีลักษณะประนีประนอม					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร
ทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว**

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส					
2. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
3. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย วิทยาลัย					
4. มีความรับผิดชอบสูง					
5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี					
6. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน					
7. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง					
8. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
10. เด็ดขาด กล้าหาญ กล้าเสี่ยง ไม่โลเล					
11. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย					
12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี					
13. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. มีมนุษยสัมพันธ์					
15. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
16. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
17. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้					
18. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
19. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึ่งของผู้อื่นได้					
20. สามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจได้					
21. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม					
22. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
23. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง					
24. รู้จุดอ่อนของตนเอง					
25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น					
26. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
27. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว					
28. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และ ความคิดเห็นของผู้อื่น					

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร
ทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น					
30. มีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย					
31. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย					
32. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ					
33. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ					
34. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้					
36. มีวิสัยทัศน์					
37. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น					
38. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป					
39. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน					
40. มีลักษณะประณีประนอม					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมิน
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต(บริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จากการรวบรวมข้อมูลในขั้นต้นในเดือนมกราคม 2545 เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามขั้นตอนของการวิจัย

2. แบบประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ไปใช้

3. ผู้ตอบแบบประเมิน คือ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทุกท่าน

4. แบบประเมินฉบับนี้มีจำนวน 45 หน้า จำแนกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1. สถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2. เป็นแบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

5. เพื่อให้แบบประเมินมีความสมบูรณ์ โปรดตอบทุกข้อ และขอความกรุณาส่งคืนผู้วิจัยก่อนวันที่ 20 ตุลาคม 2545

ข้อมูลนิสิต

นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี

นิสิตชั้นปีที่ 5 สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ทำงาน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี อ.เมืองฯ จ.สุราษฎร์ธานี

ที่อยู่ 58/35 ถนนศรีวิชัย หมู่ 2 ต.มะขามเตี้ย อ.เมืองฯ จ.สุราษฎร์ธานี

โทรศัพท์ 0 7722 0146, 0 1597 4395

ตอนที่ 1. สถานภาพทั่วไป**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
 - [] ผู้อำนวยการวิทยาลัย
 - [] รองผู้อำนวยการวิทยาลัย ฝ่าย/ด้าน.....
2. ระยะเวลาที่ท่านรับราชการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน
 - [] ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
 - [] 6-10 ปี
 - [] 11-15 ปี
 - [] 16 ปีขึ้นไป
3. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งในสายบริหาร
 - [] ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
 - [] 6-10 ปี
 - [] 11-15 ปี
 - [] 16 ปีขึ้นไป
4. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลแห่งนี้
 - [] ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
 - [] 6-10 ปี
 - [] 11-15 ปี
 - [] 16 ปีขึ้นไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินตอนนี้ จำแนกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1. แสดงโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในภาพรวมทั้งหมด

ส่วนที่ 2. แสดงคำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในชั้นต่างๆ จำนวน 7 ชั้น

2. การตอบแบบประเมิน โปรดประเมินความเหมาะสมของการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ไปใช้ โดยปฏิบัติดังนี้

ส่วนที่ 1. ขอให้ท่านอ่านรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขก่อนแล้วจึงแสดงความคิดเห็นต่อโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ
ในภาพรวม ในแบบประเมินหน้า 4.

ส่วนที่ 2. ขอให้ท่านอ่านคำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และแสดงความคิดเห็นพร้อมกันไปในแต่ละชั้น ซึ่งในส่วนนี้จะ
พบว่าในวิธีการพัฒนาและการประเมินผลจะมีกิจกรรมที่หลากหลาย ในที่นี้หมายความว่า ผู้ดำเนินการ
พัฒนาอาจเลือกใช้กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรมทั้งในวิธีการพัฒนาและการประเมินผล
ตามความเหมาะสมของผู้เข้ารับการพัฒนาและเวลาที่ใช้ในการพัฒนาได้

3. ความเหมาะสม หมายถึง ความมีคุณค่า/ประโยชน์/สามารถดำเนินการให้บรรลุตามจุดประสงค์
ของการพัฒนาและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง

4. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✗ รอบหมายเลข 1-5 ในช่องความคิดเห็นตามความคิดเห็นของ
ท่านว่า “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” ซึ่งหมายเลข 1-5 มีความหมาย ดังนี้

5 (มากที่สุด) หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายการองค์ประกอบนั้นมีความเหมาะสม
มากที่สุด

4 (มาก) หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายการองค์ประกอบนั้นมีความเหมาะสม
มาก

3 (ปานกลาง) หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายการองค์ประกอบนั้นมีความเหมาะสม
ปานกลาง

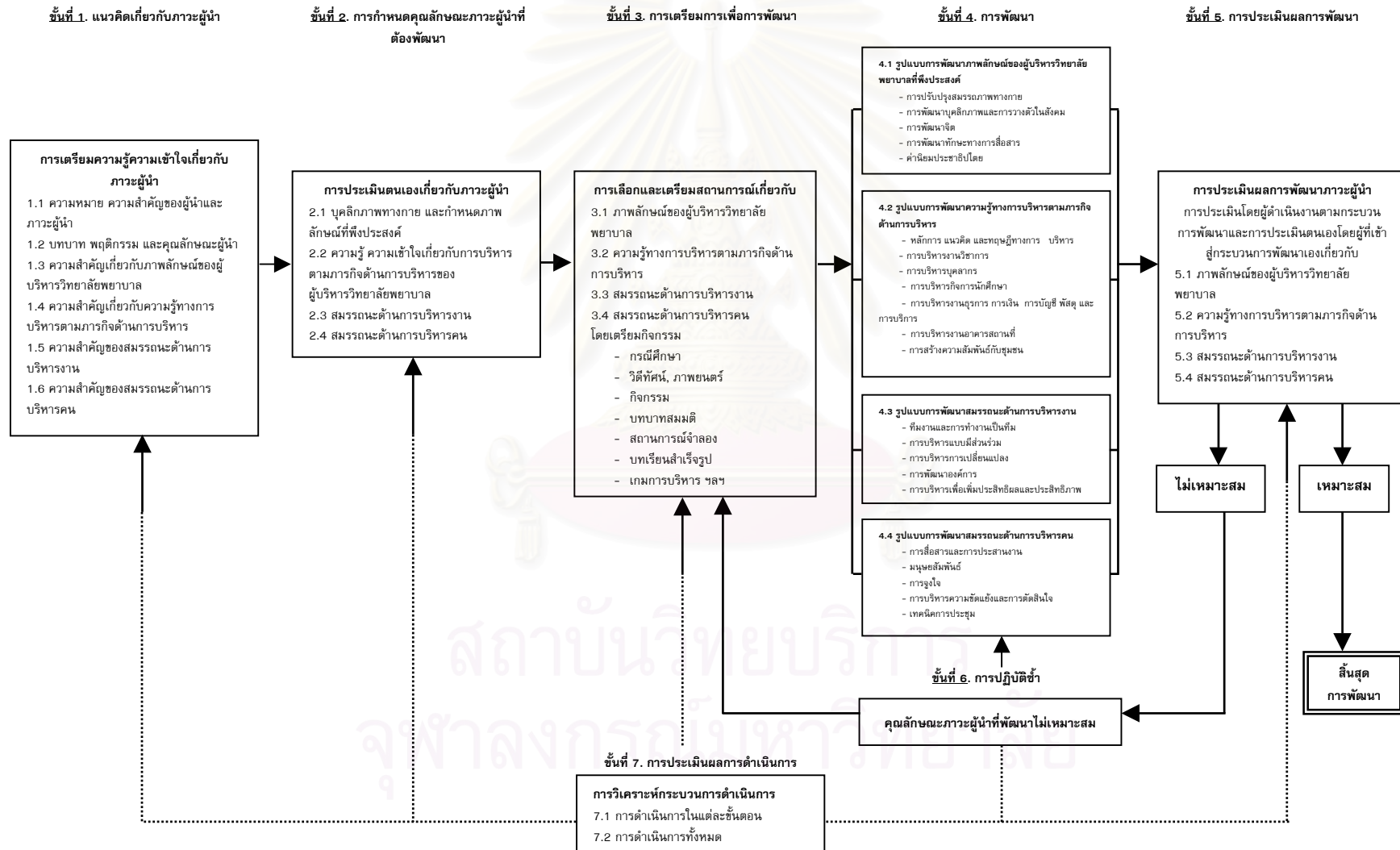
2 (น้อย) หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายการองค์ประกอบนั้นมีความเหมาะสม
น้อย

1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า รายการองค์ประกอบนั้นมีความเหมาะสม
น้อยที่สุด

5. โปรดให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นของรูปแบบ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาอันมีค่าตอบแบบประเมิน
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ
การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข



**ส่วนที่ 2. คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

ขั้นที่ 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีในการนำและภาวะผู้นำ
2. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. ตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำ ภารกิจ และขอบเขตความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

และประสิทธิผลขององค์การ

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ระยะเวลา 3-5 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1.1 ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - บอกความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำได้ - ตระหนักถึงความสำคัญ ของผู้นำและภาวะผู้นำ - สามารถเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารได้ <p style="text-align: right;">ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ศึกษาเอกสาร ด้วยตนเองเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - อภิปรายและสรุปความเหมือนและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร - มอบหมายให้ศึกษาชีวประวัติของผู้นำและผู้บริหารที่ประทับใจ และสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา <p style="text-align: right;">ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย - การประเมินตนเอง - คุณภาพของผลงานการศึกษาค้นคว้า <p style="text-align: right;">ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>1.2 บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ</p>	<p>- รู้และเข้าใจ บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ</p> <p>- ตระหนักถึงขอบเขตของ บทบาท หน้าที่ และพฤติกรรมผู้นำ</p> <p>- ระบุบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้</p> <p>- ระบุพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้</p> <p>- ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ</p> <p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ</p> <p>- อภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร</p> <p>- กลุ่มร่วมกันระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในฐานะผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล สรุปผลและนำเสนอเป็นข้อสรุปผลของกลุ่ม</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>1.3 ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล</p>	<p>- ตระหนักถึงความสำคัญ ของภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล</p> <p>- ระบุภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ได้</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- อภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญ ของภาพลักษณ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารองค์การต่างๆไป และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์</p> <p>- กลุ่มร่วมกันระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล</p> <p>- สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัย</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย ระดมสมอง วิเคราะห์ และสังเคราะห์</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>- คุณภาพของผลงานการวิเคราะห์</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>1.4 ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร</p>	<p>- ตระหนักถึงความสำคัญความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร</p> <p>- รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและภารกิจด้านการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร</p> <p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร</p> <p>- จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร พร้อมนำเสนอและร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร</p> <p>- อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารและภารกิจด้านการบริหาร</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการวิพากษ์</p> <p>- การประเมินตนเองเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>1.5 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารงาน</p>	<p>- ตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารงาน</p> <p>- รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน</p>	<p>- มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน</p> <p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน</p> <p>- จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านเทคนิควิธีการบริหารงาน จุดเด่น จุดด้อย ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และความภาคภูมิใจพร้อมนำเสนอ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญ</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการวิพากษ์</p> <p>- การประเมินตนเองเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ของการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน</p> <p>- อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>1.6 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคน</p>	<p>- ตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารคน</p> <p>- รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- มอบหมายให้ศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน</p> <p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน</p> <p>- จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวិเคราะห์การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาของตนเองในด้านเทคนิควิธีการบริหารคน จุดเด่น จุดด้อย ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และความภาคภูมิใจ พร้อมนำเสนอ กลุ่มร่วมกัน วิพากษ์เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน</p> <p>- อภิปรายและสรุปข้อความรู้เกี่ยวกับการบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการวิพากษ์</p> <p>- การประเมินตนเองเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์การบริหารคนและเทคนิคที่ใช้ในการบริหารคน</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขั้นที่ 2. การกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร
2. ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ต้องพัฒนาได้

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ระยะเวลา 3 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
2.1 บุคลิกภาพทางกาย และ กำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เข้ารับการพัฒนารู้ตนเองและพร้อมที่จะรับการพัฒนา - เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาภาพลักษณ์ - เป็นข้อมูลในการจัดการพัฒนาและสามารถจัดวิธีการพัฒนาได้เหมาะสม - ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อม - สามารถกำหนดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพทางกายในด้านต่างๆ เช่น น้ำหนัก ส่วนสูง สมรรถภาพของหัวใจและปอด ความดันโลหิต ฯลฯ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระบุรายการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเกี่ยวกับลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่ควรปรับปรุงพัฒนาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาของแต่ละคน พร้อมนำเสนอเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำผลการศึกษาที่ได้จากชั้นที่ 1.2 บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์ร่วมด้วย เพื่อให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องทำการพัฒนาร่วมกัน - ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการทดสอบสมรรถภาพทางกาย

ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาในกระบวนการพัฒนา
2. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเข้ารับการพัฒนา

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ระยะเวลา 2 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
การเลือกและเตรียมสถาน การณ์เกี่ยวกับ 3.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล 3.2 ความรู้ทางการบริหาร ตามภารกิจด้านการบริหาร 3.3 สมรรถนะด้านการ บริหารงาน 3.4 สมรรถนะด้านการ บริหารคน โดยเตรียมกิจกรรม - กรณีศึกษา - วิดีทัศน์, ภาพยนตร์ - ละคร - กิจกรรม - บทบาทสมมติ - สถานการณ์จำลอง - บทเรียนสำเร็จรูป - เกมการบริหาร ฯลฯ	- เพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนเข้ารับการพัฒนา	- ปฐมนิเทศอธิบายแนวทางการ พัฒนา การจัดประสบการณ์ กิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาตระหนักถึงความ สำคัญของการพัฒนาและรับ ทราบเป้าหมาย กระบวนการ กิจกรรมการพัฒนาและข้อตกลง ต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาร่วมกัน - จัดบรรยายให้เข้าใจความหมาย และวิธีการที่ใช้ในกิจกรรมการ พัฒนาแต่ละกิจกรรม - ชี้แจงและทำความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการ พัฒนาในการมีส่วนร่วมต่อการ พัฒนา - จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาได้วิเคราะห์ตนเอง ว่าง ตำแหน่งความรับผิดชอบ และ กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา ของตนเอง และเปิดใจพร้อมรับ การพัฒนา - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ พัฒนากำหนดบรรทัดฐาน/กติกา การปฏิบัติตัวของสมาชิกขณะ เข้ารับการพัฒนา	- การสังเกตความพร้อม ต่อการพัฒนา

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>2. การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคมประกอบด้วย</p> <p>- การมีรสนิยมในด้าน การแต่งกาย การเลือกใช้ เครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ</p>	<p>- เพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการแต่งกายและการเลือกใช้เครื่องแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ</p> <p>- เพื่อให้สามารถแต่งกายได้เหมาะสมกับกาลเทศะ</p>	<p>- ปฐมนิเทศเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้บริหารกับการแต่งกาย</p> <p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างบุคลิกภาพ การแต่งกายและการเลือกใช้เครื่องแต่งกาย ศิลปะการแต่งกาย บุคลิกภาพกับการแต่งกาย การพัฒนาตนเองด้านการแต่งกาย</p> <p>- สาธิตศิลปะการแต่งหน้าและการแต่งกายในโอกาสต่างๆ</p> <p>- วิชาการแต่งกายของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนพร้อมให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนา</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนพัฒนาบุคลิกภาพด้านการแต่งกายของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะภายในระยะเวลาที่กำหนดให้</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>- ผลการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพด้านการแต่งกาย</p>
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>- การวางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p>	<p>- เพื่อให้สามารถวางตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์และกาลเทศะ</p>	<p>- ปฐมนิเทศเกี่ยวกับความสำคัญของการวางตัวในสังคม</p> <p>- จัดบรรยายและมอบหมายให้ศึกษาวีดิทัศน์เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับมารยาทและการวางตัวในสังคม เช่น มารยาททางกาย วาจา การแนะนำ การสนทนา การใช้โทรศัพท์ การใช้นามบัตร</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>- ผลการวิเคราะห์ มารยาทและการวางตัว</p> <p>- ผลการนำเสนอวิธีการพัฒนาตนเอง</p> <p>- ผลการปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพด้านการวางตัว</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ในฐานะเจ้าบ้านและแขก ฯลฯ</p> <p>- แสดงบทบาทสมมติในด้านการวางตัวในสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>- วิเคราะห์พฤติกรรมการวางตัวที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ เช่น ในสถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา ฯลฯ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคนวิเคราะห์ลักษณะการวางตัวในภาพรวมของตนเอง พร้อมทั้งให้คําหาวิธีการในการปรับปรุงพัฒนาและดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนดให้</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>- ความสามารถในการสื่อสารด้านการพูด การเขียน รวมถึงกิริยา มารยาท และการใช้สํายตา</p>	<p>- เพื่อให้สามารถสื่อสารด้วยการพูด การเขียน โดยมีกิริยามารยาทและใช้สํายตาประกอบด้วยเหมาะสม</p>	<p>- แสดงบทบาทสมมติในการสื่อสารด้านการพูด การเขียนในโอกาสต่างๆ</p> <p>- สาธิตการพูด กิริยามารยาทการใช้สํายตาประกอบการพูดในโอกาสต่างๆ เช่น การกล่าวคำอวยพร การแนะนำ การกล่าวแสดงความเสียใจ ฯลฯ</p> <p>- วิเคราะห์พฤติกรรมการพูด การเขียน กิริยามารยาทและการใช้สํายตาที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ เช่น ในสถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา ฯลฯ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนฝึกหัดการพูด การเขียน</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การประเมินตนเอง</p> <p>- ผลการวิเคราะห์ ความสามารถด้านการพูดและการเขียน</p> <p>- ผลการนำเสนอวิธีการพัฒนาตนเอง</p> <p>- ผลการปรับปรุงพัฒนาความสามารถด้านการพูด การเขียน กิริยามารยาท และการใช้สํายตา</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ในโอกาสต่าง และกลุ่มร่วมกัน วิพากษ์และให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ การพูด การเขียน กิริยามารยาท และการใช้สายตาของผู้เข้ารับการ พัฒนาแต่ละคนเพื่อการปรับปรุง - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาแต่ละคนวิเคราะห์ความ สามารถในการสื่อสารด้านการ พูด การเขียน กิริยามารยาทและ การใช้สายตาในภาพรวมของตน เองพร้อมทั้งให้ค้นหาวิธีการใน การปรับปรุงพัฒนาและดำเนิน การปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ เหมาะสมภายในระยะเวลาที่ กำหนดให้</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>- การดูแลรักษาสุขภาพ กายและจิต</p>	<p>- เพื่อให้ตระหนักถึงความ สำคัญในการดูแลสุขภาพ กายและจิต</p> <p>- ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีสุขภาพกายและจิตดีอยู่ เสมอ</p>	<p>- โครงการสัมมนาเกี่ยวกับวิธีการ ดูแลรักษาสุขภาพกายและจิต</p> <p>- การระดมสมองเกี่ยวกับผลดี ของการดูแลรักษาสุขภาพกาย และจิตของผู้บริหารที่มีต่อ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพใน การบริหารงาน</p> <p>- มอบหมายให้ศึกษาดูงาน/ ศึกษาชีวประวัติ/เข้าประชุม วิชาการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการใน ด้านการดูแลรักษาสุขภาพกาย และจิตหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับ ว่ามีสุขภาพกายและจิตดี อย่าง น้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลที่ ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถ นำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการ</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการ ระดมสมอง และกิจกรรม การพัฒนาจิต</p> <p>- ผลการศึกษาดูงาน/ ศึกษาชีวประวัติ/เข้าประชุม วิชาการ/ประชุมเชิงปฏิบัติ การ</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ปฏิบัติได้</p> <p>- จัดกิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>- ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจพร้อมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และยอมให้มีการตรวจสอบจากสาธารณะ</p>	<p>- เพื่อให้เกิดการยอมรับผลการกระทำ สามารถรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ และการถูกตรวจสอบ</p>	<p>- แบ่งกลุ่มย่อย จัดให้มีเกมการบริหาร โดยการสร้างสถานการณ์จำลองที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงดูดใจกับเหตุการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจ มีการวิพากษ์วิจารณ์ และการตรวจสอบจากสาธารณะ</p> <p>กลุ่มร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่ม</p> <p>- กรณีศึกษาทางการบริหารซึ่งต้องมีการตัดสินใจในบรรยากาศของความขัดแย้งเพื่อสังเกตพฤติกรรมความกล้าหาญ ความกล้าตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อผลตัดสินใจ การยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <p>- มอบหมายให้ศึกษา และสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการปฏิบัติได้ โดยเลือกศึกษาผู้นำ/ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ 2. การยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ 3. การยอมรับการตรวจสอบจากสาธารณะ 	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม</p> <p>- ความกล้าหาญ ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ</p> <p>- การยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์</p> <p>- ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ/ผู้บริหาร</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
4. การพัฒนาทักษะทางการพูด ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - เทคนิคการพูดในที่ชุมชน - การเตรียมตัวในการพูด - การเตรียมเนื้อหา - การวิเคราะห์ผู้ฟัง - การใช้สื่อ ภาษาท่าทาง - การใช้น้ำเสียง 	- สามารถอธิบายเทคนิคการพูดในที่ชุมชนได้ <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อพัฒนาทักษะการพูดในที่ชุมชนได้ถูกต้องตามเทคนิคการพูด <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p>	- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจ <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการพูดในที่ชุมชน 2. การเตรียมตัวในการพูด 3. การเตรียมเนื้อหา 4. การวิเคราะห์ผู้ฟัง 5. การใช้สื่อ ภาษา ท่าทาง 6. การใช้น้ำเสียง <ul style="list-style-type: none"> - สาธิตการพูดในโอกาสต่างๆ เช่น การพูดระหว่างบุคคล 2 คน การพูดกับกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ การพูดกับมวลชน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนายวิเคราะห์ตนเองเพื่อปรับปรุงการพูด พร้อมกับฝึกปฏิบัติการพูดในโอกาสต่างๆ กลุ่มร่วมกันวิพากษ์เทคนิคการพูด การเตรียมตัว การเตรียมเนื้อหา ความสามารถในการพูด การใช้ ภาษา น้ำเสียง ท่าทาง ฯลฯ <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p>	- ความเชื่อมั่นในตนเอง <ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการพูด <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p>
5. ค่านิยมประชาธิปไตย	- เพื่อส่งเสริมค่านิยมประชาธิปไตย	- บรรยายให้เข้าใจความหมาย ความสำคัญ ลักษณะ และการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยซึ่งมีผลต่อการบริหาร การปกครอง	- การสังเกต <ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมาย - ลักษณะความเป็นประชาธิปไตย

4.2 การพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร
2. ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร
3. สามารถนำความรู้ทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ระยะเวลา 3 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหาร 2. การบริหารงานวิชาการ 3. การบริหารงานบุคลากร 4. การบริหารงานกิจการนักศึกษา 5. การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุ และการบริการ 6. การบริหารงานอาคารสถานที่ 7. การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	- เพื่อให้ตระหนักและเข้าใจแนวคิด หลักการและทฤษฎีทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร - เพื่อให้สามารถนำความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้	- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ความหมาย ความสำคัญและและองค์ประกอบของการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลและผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีภาวะผู้นำและประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารงานวิชาการ/งานบุคลากร/งานกิจการนักศึกษา/งานธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุและการบริการ/งานอาคารสถานที่/งานการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งสามารถนำเป็นแบบอย่างได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ - มอบหมายให้ศึกษาดูงานในสถานศึกษาพยาบาลหรือสถานศึกษาอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารในแต่ละด้าน อย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปผลที่ได้จากการศึกษาในแง่ที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อการปฏิบัติได้ - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการ พัฒนาได้ฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานในการบริหาร	- การสังเกต - การมีส่วนร่วมในโครงการสัมมนา - ผลการศึกษาและข้อคิดเห็นที่ได้จากการศึกษา ดูงาน/ฝึกงาน/สอนงาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน - รายงานผลการพัฒนางาน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>งานตามภารกิจด้านการบริหาร ทั้งทางด้านงานวิชาการ/งาน บุคลากร/งานกิจการนักศึกษา/ งานธุรการ การเงินการบัญชี พัสดุ และการบริการ/งานอาคาร สถานที่/งานการสร้างควมสัมพันธ์กับชุมชนในวิทยาลัยพยาบาลต้นสังกัดหรือที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้เพื่อ พัฒนาศักยภาพด้านการบริหาร</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาชุมชนในด้านวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ความจำเป็น และความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนา นำความรู้ที่ได้จากการฟัง การบรรยาย/การสัมมนา/การ ศึกษาดูงาน/การฝึกงาน/สอน งาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานใน การบริหารมาปรับปรุงพัฒนางาน ในหน้าที่ของตนเองโดยเลือก พัฒนาในงานที่สนใจเพียงอย่าง เดียว พร้อมทั้งรายงานผลการ พัฒนางาน นำเสนอในที่ประชุม กลุ่ม กลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ ข้อเสนอแนะ</p> <p>- แบ่งกลุ่มเพื่อศึกษาวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาอุปสรรค ด้านการบริหารและหาแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไข</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>งานตามภารกิจด้านการบริหาร ทั้งทางด้านงานวิชาการ/งาน บุคลากร/งานกิจการนักศึกษา/ งานธุรการ การเงินการบัญชี พัสดุ และการบริการ/งานอาคาร สถานที่/งานการสร้างควมสัมพันธ์กับชุมชนในวิทยาลัยพยาบาลต้นสังกัดหรือที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้เพื่อ พัฒนาศักยภาพด้านการบริหาร</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาชุมชนในด้านวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ความจำเป็น และความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิดความตระหนักและเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนา นำความรู้ที่ได้จากการฟัง การบรรยาย/การสัมมนา/การ ศึกษาดูงาน/การฝึกงาน/สอน งาน/หมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานใน การบริหารมาปรับปรุงพัฒนางาน ในหน้าที่ของตนเองโดยเลือก พัฒนาในงานที่สนใจเพียงอย่าง เดียว พร้อมทั้งรายงานผลการ พัฒนางาน นำเสนอในที่ประชุม กลุ่ม กลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ ข้อเสนอแนะ</p> <p>- แบ่งกลุ่มเพื่อศึกษาวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาอุปสรรค ด้านการบริหารและหาแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไข</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

4.3 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารงานแบบต่างๆ
2. มีทักษะในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารงานได้
3. สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารงานได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ระยะเวลา 5-7 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. ทีมงานและการทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้รู้และเข้าใจแนวคิดและความหมายของทีมงานและการทำงานเป็นทีม - สามารถนำหลักและวิธีการของการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีมไปใช้ได้ - สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจหลักและวิธีการของการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม - จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจหลักการวิเคราะห์ตนเองและสมาชิกในทีมงาน พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติวิธีการวิเคราะห์ตนเอง สมาชิกในทีมงาน ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีม - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการถกปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการกระบวนการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน - มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยร่วมกันปฏิบัติเป็นทีมซึ่งสมาชิกในทีมมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิในระดับที่ใกล้เคียงกัน และทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานในด้านขั้นตอน กระบวนการกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ผลการวิเคราะห์ตนเองและสมาชิกในทีมงาน ทีมงาน และกระบวนการทำงานของทีม - การมีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติงานร่วมกันในทีม - ผลการดำเนินโครงการโดยใช้ทีมงาน - การประเมินตนเอง

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>พฤติกรรมของกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ปัญหา อุปสรรค และความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของทีมงานครั้งนี้</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนাজัดทำหรือดำเนินโครงการในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง โดยใช้ทีมงานและการทำงานเป็นทีม และทำการศึกษากระบวนการก่อตัวเป็นทีมงาน พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน การรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน กระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิก ฯลฯ ศึกษาประสิทธิภาพของทีมงาน สรุปจุดเด่น จุดด้อยของทีมงานและการทำงานเป็นทีม และนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษา เพื่อให้กลุ่มร่วมกันอภิปราย วิเคราะห์ และเปรียบเทียบระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิภาพกับทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพ</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย</p> <p>- การประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน</p>	<p>- ระบุแนวคิดและลักษณะสำคัญของการประสานงานและความร่วมมือได้</p> <p>- สามารถประสานงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเพื่อความสำเร็จของงานได้</p>	<p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิดลักษณะและวิธีการประสานงาน</p> <p>- เกมการบริหารโดยการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการกับเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในฝ่าย/กลุ่มงาน/องค์กร</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- ความสำเร็จในการประสานงานและการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติงาน</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>การอื่นๆ จึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานซึ่งต้องใช้กระบวนการการประสานงานเป็นเครื่องมือ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความสนใจในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมการประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือ จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้ และให้เสนอผลการประสานงานในประเด็นความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อคิดที่ได้จากการประสานงาน นำเสนอในที่ประชุมกลุ่ม กลุ่มร่วมกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะ</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>- การรู้จุดอ่อนของตนเองและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล</p>	<p>- เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่นได้</p> <p>- เพื่อฝึกความอดทนและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล</p>	<p>- ฝึกประสาทสัมผัสโดยการมอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่นจากการที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาด้วยกันซึ่งจะทำให้แต่ละคนได้ค้นหาคำตอบได้ สามารถเข้าใจตนเอง และผู้อื่น และจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนเองที่มีต่อผู้อื่น</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์จำลองโดยต้องร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีมซึ่งสมาชิกในทีมมีวิวุฒิและคุณวุฒิในระดับที่ใกล้เคียงกัน และงานที่</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- ความสามัคคีของกลุ่ม</p> <p>- ความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>มอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง และให้สมาชิกในกลุ่มวิเคราะห์จุดอ่อนของตนเองและสมาชิกคนอื่น การยอมรับในจุดอ่อนของผู้อื่น และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>- การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย</p>	<p>- ระบุแนวคิดและลักษณะสำคัญของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ ได้</p> <p>- สามารถสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมและขอความร่วมมือจากเครือข่ายเพื่อความสำเร็จของงานได้</p>	<p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจแนวคิดของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- ระดมสมองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของส่วนต่างๆ</p> <p>- จัดกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลองให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักวิเคราะห์ อภิปรายความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักศึกษาว่าสภาพการปฏิบัติจริงมีลักษณะอย่างไร ได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงาน</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความสนใจในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของเครือข่ายทางการศึกษาพยาบาลหรือต้องสร้าง</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- การมีส่วนร่วมในการระดมสมอง กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน</p> <p>- การนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>เครือข่ายการมีส่วนร่วมจากส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก วิทยาลัยพยาบาล ศึกษาและนำเสนอผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และเสนอแนะวิธีปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>- กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>- การประนีประนอม เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>- เพื่อให้ยอมรับและฝึกการประนีประนอมซึ่งกันและกัน</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการถกปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวประนีประนอมซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย</p> <p>- ฝึกประสาทสัมผัสโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูวิเคราะห์ตนเองสมาชิกในทีม ทีมงานและกระบวนการทำงานของทีมว่ามีความประนีประนอมเพียงใด</p> <p>- กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางอารมณ์ และฝึกมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย</p> <p>- ความสามารถในการประนีประนอม</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
- การจัดการเชิงประชาธิปไตย	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- เพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารโดยใช้ประชาธิปไตย</p> <p>- ยอมรับและมีค่านิยมประชาธิปไตย</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- เกมการบริหารโดยการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในที่มงาน/กลุ่ม ซึ่งจะทำให้เห็นวิธีการที่ผู้นำใช้วิธีการบริหารจัดการกับกลุ่ม</p> <p>- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่น่าสนใจตามบริบทของสังคมขณะนั้นหรือในสาระพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติ ซึ่งในกระบวนการเหล่านั้นจะทำให้เห็นว่าการจัดการเชิงประชาธิปไตยเพียงใด</p> <p>- ฝึกประสาทสัมผัสโดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์ตนเองสมาชิกในที่มงาน และกระบวนการทำงานของทีมว่ามีความเป็นประชาธิปไตยเพียงใด</p> <p>- มอบหมายให้กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมบริหารจัดการในกลุ่มว่ามิลักษณะการจัดการเชิงประชาธิปไตยเพียงใด</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- การสังเกต</p> <p>- ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย</p> <p>- ความสามารถในการบริหารจัดการ</p> <p>- การยอมรับวิธีการจัดการเชิงประชาธิปไตย</p>
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
- การให้อภัย	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- เพื่อฝึกหัดการให้อภัยแก่ผู้อื่น</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์และประเมินตนเองว่าสามารถให้อภัยไม่ถือโกรธผู้อื่นได้เพียงใด พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการฝึกหัดตนเองให้สามารถยอมรับและให้อภัยผู้อื่น</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- การสังเกต</p> <p>- ความสามารถในการให้อภัยไม่ถือโกรธผู้อื่น</p>

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>และนำวิธีการที่เสนอไปพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติให้ได้</p> <p>- กิจกรรมการพัฒนาจิตเพื่อสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ความสงบเยือกเย็น เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์ต่างๆ</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง - กระแสการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม - การวิเคราะห์ปัญหาสังคมและการเมือง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่มีผลกระทบต่อการศึกษาพยาบาล - การศึกษานโยบายและแผนการศึกษาชาติเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาพยาบาล - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาพยาบาล - การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตนเอง - สามารถพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมและเจตคติที่ดีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง - สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายหรือบรรยายให้เข้าใจแนวคิด ประเภทของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในประเด็น <ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม 2. การวิเคราะห์ปัญหาสังคมและการเมือง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่มีผลกระทบต่อการศึกษาพยาบาล 3. นโยบายและแผนการศึกษาชาติ 4. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาพยาบาล 5. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาพยาบาล <ul style="list-style-type: none"> - เชิญวิทยากร/ผู้บริหารที่ประสบ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์ - การประเมินตนเอง - วิเคราะห์แบบประเมินความคิดเห็นในการจัดกิจกรรม - ผลงานการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความสำเร็จในการบริหารองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว ประสบการณ์การบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝึกเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น เทคนิคการวางแผน การระดมสมอง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - แบ่งกลุ่มผู้รับการพัฒนาศึกษาดูงานในสถานอื่นๆ ต่างสังกัด เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำมาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิทยาลัยให้ดีขึ้น - จัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาได้วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของพฤติกรรมตนเองต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง - จัดกรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลองให้ผู้รับการพัฒนาได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ หาวิธีการและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสามารถทำให้วิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. การพัฒนาองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การได้ - วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ - สามารถเลือกใช้วิธีการ 	<ul style="list-style-type: none"> - อภิปรายหรือบรรยายให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ความหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ - จัดกิจกรรมพัฒนาองค์การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ร่วมกิจกรรมเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการอย่างมีแผน และให้ผู้เข้ารับการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ - การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาองค์การ - รายงานการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>ต่างๆ สอดแทรกในการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสม</p> <p>- สามารถนำองค์การพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลได้</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>พัฒนาได้ศึกษาวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในวิทยาลัยพยาบาลที่ตนเองปฏิบัติงานในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม การเมือง ความสัมพันธ์ พฤติกรรมบุคคล ฯลฯ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมองค์การและใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำโครงการพัฒนาองค์การในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ และเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ให้รายงานสรุปการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาไปสู่ความทันสมัย การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพความร่วมมือในการปฏิบัติงาน</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ</p>	<p>- สามารถอธิบายความหมายและจำแนกความแตกต่างระหว่างคำว่าประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้</p> <p>- สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานภาพขององค์การ</p> <p>- สามารถวิเคราะห์และอธิบายสาเหตุและปัจจัยที่ทำ</p>	<p>- จัดบรรยายเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 2. เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ 3. องค์ประกอบในการพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ 4. แนวคิดและรูปแบบการบริหารเพื่อการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ <p>- ระดมสมองโดยร่วมกันกำหนด</p>	<p>- การสังเกต</p> <p>- รายงานผลการกำหนดเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ</p> <p>- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมายและข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา</p> <p>- รายงานการประเมินผล การปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาล/ตนเอง</p>

4.4 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน

จุดประสงค์ทั่วไป

1. มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารคนแบบต่างๆ
2. มีทักษะในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารคนได้

3. สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารคนได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ระยะเวลา 5-7 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
1. การสื่อสาร และการประสานงาน	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายแนวคิด ความหมายความสำคัญ ประเภท ลักษณะของการสื่อสาร และการประสานงานได้ - สามารถเลือกและใช้การติดต่อสื่อสารได้ถูกต้องเหมาะสม - อธิบายสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร และการประสานงาน - อธิบายทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร และการประสานงาน - นำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะและทักษะสำหรับผู้บริหารในการสื่อสาร และการประสานงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบรรยายให้เข้าใจเกี่ยวแนวคิด ความหมาย ความสำคัญ ประเภท ลักษณะของการสื่อสาร และการประสานงานได้ - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรจากองค์การต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารร่วมอภิปรายกลุ่มในประเด็นรูปแบบการสื่อสาร และการประสานงานในองค์การและการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร นโยบายเปิดประตู ระบบข้อเสนอแนะ ระเบียบวิธีการร้องทุกข์ ฯลฯ มาใช้ในการบริหารเพื่อให้บุคลากรมีช่องทางในการติดต่อประสานงาน และสื่อความหมายได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา - แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกิจกรรมในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็น 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการสัมมนา และการแสดงความคิดเห็น - ความสามารถในการสื่อสาร และการประสานงาน

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
<p>4. การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รู้และเข้าใจลักษณะประเภท สาเหตุ และผลของความขัดแย้ง - รู้และเข้าใจเทคนิควิธีการบริหารความขัดแย้ง - สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง - รู้และเข้าใจองค์ประกอบวิธีการ ขั้นตอนการตัดสินใจ - สามารถรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุ ประเภท ผลของความขัดแย้ง องค์ประกอบ วิธีการและขั้นตอนการตัดสินใจ - แบ่งกลุ่มอภิปรายถึงเทคนิคและวิธีการบริหารความขัดแย้ง - ศึกษกรณีตัวอย่าง โดยยกประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วร่วมกันอภิปราย - ฝึกปฏิบัติทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เช่น ศิลปะในการเกลี้ยกล่อม ทักษะการฟัง ความสามารถในการสื่อความหมาย ความสามารถในการเผชิญปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา - ฝึกปฏิบัติทักษะการศึกษาสาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาขัดแย้งในสถานการณ์จำลอง - ฝึกปฏิบัติทักษะการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ - ฝึกปฏิบัติทักษะการตัดสินใจตามขั้นตอนในสถานการณ์จำลอง <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในกิจกรรม - รายงานและการประเมินตนเอง - ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์จำลองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. เทคนิคการประชุม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักว่าการประชุมเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ - รู้และเข้าใจลักษณะประเภท การวางแผนและ 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายให้เข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ ประเภท การวางแผนและการเตรียมการประชุม - โครงการสัมมนาวิชาการโดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสังเกต - การมีส่วนร่วมในการสัมมนา และการแสดงความคิดเห็น - รายงานผลการจัดประชุม

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
	<p>การเตรียมการประชุมต่างๆ ได้</p> <p>- สามารถเลือกใช้วิธีการประชุมประเภทต่างๆ ได้เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะงาน</p> <p>- พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการประชุมประเภทต่างๆ</p> <p>- สามารถแสดงบทบาทในการประชุมแบบต่างๆ ได้เหมาะสม</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ประสบการณ์และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในประเด็นเทคนิคการประชุมแบบต่างๆ การวางแผนและเตรียมการประชุม บทบาทเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้แลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และพัฒนาความคิดใหม่ๆ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา</p> <p>- แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกิจกรรมในสถานการณ์จำลอง/กรณีศึกษา/เกมการบริหาร/บทบาทสมมติซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุมทั้งการประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ การประชุมใหญ่/กลุ่มย่อยเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมให้วิพากษ์จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละวิธีการประชุมและเสนอแนะการเลือกใช้เทคนิควิธีการประชุมที่เหมาะสม</p> <p>- จัดบรรยายให้ตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการประชุม การเป็นประธาน/ผู้นำการประชุม การเป็นสมาชิกเข้าร่วมประชุม ฯลฯ</p> <p>- มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาจัดประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ ประชุมใหญ่/กลุ่มย่อยภายในวิทยาลัยพยาบาลของตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ และเมื่อสิ้นสุดการประชุมแล้ว ให้สรุปและรายงานความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และข้อคิดที่ได้จากการจัดประชุม</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา

จุดประสงค์ทั่วไป

เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะความสามารถว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 **ข้อเสนอแนะ**.....

.....

.....

ระยะเวลา 1 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 **ข้อเสนอแนะ**.....

.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
การประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำเกี่ยวกับ 5.1 ภาพลักษณ์ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล 5.2 ความรู้ทางการ บริหารตามภารกิจด้าน การบริหาร 5.3 สมรรถนะด้านการ บริหารงาน 5.4 สมรรถนะด้านการ บริหารคน	- เพื่อประเมินการพัฒนา ว่าเกิดคุณลักษณะภาวะ ผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่	- ผู้ดำเนินการพัฒนาเป็นผู้ ประเมิน โดยดำเนินการดังนี้ 1. นำผลที่ได้จากการประเมินใน ขั้นที่ 4. ซึ่งได้แก่ การสังเกต พฤติกรรมต่างๆ การมีส่วนร่วม ในกิจกรรมที่กำหนดให้ รายงาน การประเมินตนเอง รายงานการ ศึกษาวิเคราะห์ รายงานการ พัฒนาภาวะผู้นำ ฯลฯ มาใช้ ประกอบการตัดสินว่าเกิดการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ เหมาะสมหรือไม่ 2. ประเมินโดยใช้แบบทดสอบ และแบบประเมินความรู้ความ เข้าใจในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระ ด้านความรู้ 3. ประเมินโดยใช้แบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. ประเมินทักษะพฤติกรรมผู้นำ จากความสามารถในการนำ ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่มอบหมายให้ - ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ ประเมินตนเอง โดยดำเนินการ ดังนี้ 1. การประเมินภาพลักษณ์ของ ตนเองในภาพรวม ว่าตลอดการ	- ผลการประเมินที่แสดงถึง การเกิดคุณลักษณะภาวะ ผู้นำที่เหมาะสม

ขั้นที่ 6. การปฏิบัติซ้ำ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อฝึกปฏิบัติใหม่ ในกรณีที่ผลการประเมินผลการพัฒนาพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม

2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

ระยะเวลา 20-24 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
ขั้นที่ 3. การเตรียมการเพื่อการพัฒนา	- เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนเข้ารับการพัฒน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....	- เหมือนขั้นที่ 3. ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....	- เหมือนขั้นที่ 3. ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....
ขั้นที่ 4. การพัฒนา 1. ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล	- ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพ - สามารถวางตัวและแสดงกิจกรรมายาทได้อย่างเหมาะสมในการเข้าสมาคมในโอกาสต่างๆ ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....	- เหมือนขั้นที่ 4.1 ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....	- เหมือนขั้นที่ 4.1 ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....
	2. ความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร	- ตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิด หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร - สามารถนำความรู้ทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....	- เหมือนขั้นที่ 4.2 ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
3. สมรรถนะด้านการบริหารงาน	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
	<p>- มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารงานแบบต่างๆ</p> <p>- สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารงานได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 4.3</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 4.3</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
4. สมรรถนะด้านการบริหารคน	<p>- มีความรู้ความเข้าใจวิธีการบริหารคนแบบต่างๆ</p> <p>- สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไข และเลือกใช้วิธีการบริหารคนได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 4.4</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 4.4</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
	<p>- เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะความสามารถว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ชั้นที่ 5. การประเมินผลการพัฒนา	<p>- เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะความสามารถว่าเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- เหมือนชั้นที่ 5.</p> <p>ความเหมาะสม 5 4 3 2 1</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขั้นที่ 7. การประเมินผลการดำเนินการ

จุดประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินการรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม
2. เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ และกระบวนการทั้งหมด
3. เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการพัฒนาต่อไปหรือยุติการดำเนินการ

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

ระยะเวลา 1 วัน

ความคิดเห็นของผู้ประเมิน ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

สาระการพัฒนา	จุดประสงค์เฉพาะ	วิธีการพัฒนา	การประเมินผล
7.1 การวิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอน	- เพื่อทราบผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด - เพื่อประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน	- วิเคราะห์เป้าหมายรวมของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด - วิเคราะห์ความสำเร็จ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค ข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง - ประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนว่าดำเนินการไปสู่เป้าหมายเพียงใด - ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการกิจกรรมตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการปรับปรุง/การให้มีการดำเนินการต่อไป/การยุติการดำเนินการ	- ผลการวิเคราะห์การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ - ผลการประเมิน
	ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....	ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....	ความเหมาะสม 5 4 3 2 1 ข้อเสนอแนะ.....

**แบบเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่วมสัมมนาประเมิน
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศ และต่าง
ประเทศ

ขั้นที่ 2. การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 4. การประเมิน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขั้นที่ 5. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยขั้นที่ 4. หลังจากผู้วิจัยเก็บข้อมูลในครั้งนี้อย่างเรียบร้อยแล้วจะดำเนินการ
ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัด
กระทรวงสาธารณสุข แล้วนำเสนอเพื่อการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิโดยการจัดสัมมนาเพื่อ
ประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในประมาณเดือน
มกราคม 2546

ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารหรือนักวิชาการที่ปฏิบัติงานทั้งภายใน และภายนอกกระทรวง
สาธารณสุขซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการจัดการศึกษาระดับ
อุดมศึกษา การจัดการศึกษาพยาบาล การบริหารการศึกษา และเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะให้ข้อคิดเห็น
ในเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้

**ขอความกรุณาท่านได้โปรดเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนาเพื่อตรวจสอบ
ประเมิน และวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุขที่ผู้วิจัยนำเสนอ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ท่านเสนอให้เข้าร่วมสัมมนา คือ**

1. หน่วยงาน.....
2. หน่วยงาน.....
3. หน่วยงาน.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

แบบประเมิน
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยขั้นของการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิโดยการจัดสัมมนาเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านเอกสารประกอบการสัมมนาวิจัยที่ผู้วิจัยได้เสนอไปแล้วนั้น ขอให้โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ และโปรดนำแบบประเมินฉบับนี้มาด้วยในวันสัมมนา
3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1. ข้อมูลส่วนบุคคล
 - ตอนที่ 2. ความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ 1. ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
2. ท่านดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาเป็นเวลา.....ปี.....เดือน
3. ท่านมีอายุราชการ.....ปี.....เดือน
4. ท่านมีอายุตัว.....ปี.....เดือน
5. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด
 - [] ปริญญาโท สาขา.....
 - [] ปริญญาเอก สาขา.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 39 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืน
ในการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิทยาลัยพยาบาล	จำนวนส่ง	จำนวนรับ
1. บรมราชชนนี เชียงใหม่	4	4
2. บรมราชชนนี พะเยา	5	5
3. บรมราชชนนี นครสวรรค์	4	4
4. บรมราชชนนี พุทธชินราช	6	6
5. เครือข่ายจังหวัดลำปาง	6	5
6. บรมราชชนนี อุดรดิตถ์	4	3
7. บรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์	6	5
8. บรมราชชนนี ขอนแก่น	3	3
9. บรมราชชนนี นครพนม	4	-
10. บรมราชชนนี อุดรธานี	3	3
11. บรมราชชนนี นครราชสีมา	5	5
12. บรมราชชนนี สุรินทร์	5	5
13. บรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	4	4
14. ศรีมหาสารคาม	5	5
15. บรมราชชนนี ตรัง	4	3
16. บรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	5	4
17. บรมราชชนนี นราธิวาส	4	4
18. บรมราชชนนี ยะลา	5	5
19. บรมราชชนนี สงขลา	5	4
20. บรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	5	5
21. พระจอมเกล้า เพชรบุรี	5	4
22. พระปกเกล้า จันทบุรี	6	6
23. บรมราชชนนี สระบุรี	5	5
24. บรมราชชนนี พระพุทธบาท	5	4
25. บรมราชชนนี ราชบุรี	6	6
26. บรมราชชนนี จักรีรัช ราชบุรี	5	5
27. บรมราชชนนี ชลบุรี	6	6
28. บรมราชชนนี ชัยนาท	5	5
29. บรมราชชนนี สุพรรณบุรี	4	3
30. บรมราชชนนี กรุงเทพฯ	7	-
31. บรมราชชนนี นพรัตน์วิริยะ	5	4
32. เครือข่ายจังหวัดนนทบุรี	6	6
รวม	157	136

หมายเหตุ : เก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2545

**ตาราง 40 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนในการประเมิน
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากผู้บริหารระดับปฏิบัติการ**

วิทยาลัยพยาบาล	จำนวนส่ง	จำนวนรับ
1. บรมราชชนนี เชียงใหม่	4	2
2. บรมราชชนนี พะเยา	5	4
3. บรมราชชนนี นครสวรรค์	4	4
4. บรมราชชนนี พุทธชินราช	6	4
5. เครือข่ายจังหวัดลำปาง	6	6
6. บรมราชชนนี อุดรดิตถ์	4	2
7. บรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์	6	6
8. บรมราชชนนี ขอนแก่น	3	2
9. บรมราชชนนี นครพนม	4	3
10. บรมราชชนนี อุดรธานี	3	3
11. บรมราชชนนี นครราชสีมา	5	5
12. บรมราชชนนี สุรินทร์	5	4
13. บรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	4	4
14. ศรีมหาสารคาม	5	5
15. บรมราชชนนี ตรัง	4	3
16. บรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	5	5
17. บรมราชชนนี นราธิวาส	4	1
18. บรมราชชนนี ยะลา	5	4
19. บรมราชชนนี สงขลา	5	5
20. บรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	5	5
21. พระจอมเกล้า เพชรบุรี	5	5
22. พระปกเกล้า จันทบุรี	6	5
23. บรมราชชนนี สระบุรี	5	5
24. บรมราชชนนี พระพุทธบาท	5	4
25. บรมราชชนนี ราชบุรี	6	5
26. บรมราชชนนี จักรีรัช ราชบุรี	5	5
27. บรมราชชนนี ชลบุรี	6	5
28. บรมราชชนนี ชัยนาท	5	4
29. บรมราชชนนี สุพรรณบุรี	4	3
30. บรมราชชนนี กรุงเทพฯ	7	4
31. บรมราชชนนี นพรัตน์วิริยะ	5	4
32. เครือข่ายจังหวัดนนทบุรี	6	5
รวม	157	131

หมายเหตุ : เก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนกันยายน-ตุลาคม 2545

: ได้รับแบบประเมินคืน จำนวน 131 ฉบับ เป็นแบบประเมินที่สมบูรณ์ 129 ฉบับ

ภาคผนวก ค

- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนาพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเข้าร่วมสัมมนาให้ข้อเสนอแนะงานวิจัย
- โครงการสัมมนาเพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รศ.ดร.จินตนา ยูนิพันธ์
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รศ.ดร.ประนอม โอทกานนท์
คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.ไพลิน นุญสกิจ
ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา (ตำแหน่งขณะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ)
สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข
4. รศ.ดร.เรณู พงษ์เรืองพันธ์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยบูรพา
5. นพ.สุริยะ วงศ์คงคาเทพ
ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
กระทรวงสาธารณสุข
6. รศ.ดร.सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผศ.ดร.อำภา บุญช่วย
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบประเมิน
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

1. ผศ.ดร.อำภา บุญช่วย
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
2. ผศ.ดร.สุวิทย์ บุญช่วย
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3. รศ.ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายนามผู้ทรงวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนาพิจารณา
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

1. นายพลศักดิ์ พุ่มวิเศษ
รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านบริหารและแผนงาน
2. นางสาวกาญจนา สันติพัฒนาชัย
รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก ด้านพัฒนาการศึกษาวิชาการ
3. นายองอาจ ลิทธิเจริญชัย
ผู้อำนวยการวิทยาลัยนักรบริหารสาธารณสุข
4. นางสุพร พลเสวีรินทร์
หัวหน้าโครงการพัฒนานักรบริหาร วิทยาลัยนักรบริหารสาธารณสุข
5. ดร.ไพลิน นุฎถกิจ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ
6. ดร.ละเอียต แจ่มจันทร์
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
7. ดร.มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
8. นางสาวนิตยา ดำรงวุฒิ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เครือข่ายจังหวัดนนทบุรี
9. ดร.ศิริพร โอภาสวัตชัย
หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เครือข่ายจังหวัดนนทบุรี
10. รศ.ดร.กุลยา ตันติผลาชีวะ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
11. ดร.พูลสุข หิงคานนท์
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
12. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
13. รศ.ดร.สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
14. รศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
15. รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
16. รศ.ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์
ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ทม.0302(2770.0603)1198

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

มิถุนายน 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร.218-2682

ที่ ทม.0302(2770.0603)1974/3



ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

27 สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชา
บริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคณะคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติ
เมธ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณ
วุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680



ที่ ทม.0302(2770.0603)1974

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

สิงหาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน.....ชุด

ด้วย นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา
บริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ดันดีเมธ
และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวม
ข้อมูลด้วยแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข กับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยละ 3-5 คน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสาน
งานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี ได้ทำการเก็บ
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร.218-2680

ที่ ทม.0302(2770.0603)2196

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

ธันวาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

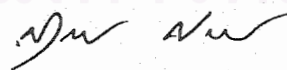
เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประเมินรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กับผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร.218-2680

ที่ ทม.0302(2706)/

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ 10330

ธันวาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเข้าร่วมสัมมนาให้ข้อเสนอแนะงานวิจัย

เรียน

- | | | |
|------------------|--------------------------|--------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ | 1 ฉบับ |
| | 2. โครงการสัมมนา | 1 ฉบับ |
| | 3. เอกสารประกอบการสัมมนา | 1 เล่ม |

ด้วย นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” โดยมี รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ และ รศ.ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ขณะนี้อยู่ในขั้นของการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติจริง ซึ่งการออกแบบการวิจัยเพื่อการทดสอบรูปแบบนั้นจะดำเนินการโดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

ในการนี้ ภาควิชาบริหารการศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเข้าร่วมสัมมนาเพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ในวันที่ 10 มกราคม 2546 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 407 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเข้าร่วมสัมมนาเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทร. 0-2218-2405

โทรสาร 0-2218-2406

โครงการสัมมนาเพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ผู้รับผิดชอบ

นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากการที่บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้อนุมัติให้นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ดำเนินการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ซึ่งมี รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ และ รศ.ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข นิสิตได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยจนกระทั่งได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขฉบับร่างไปแล้ว ซึ่งการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไปคือ การประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner

ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโครงการสัมมนานี้ขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาร่วมกันพิจารณา วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะต่อที่รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้

1. พิจารณาความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. ให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมสัมมนา ประกอบด้วย

- | | | |
|---------------------|-------|-------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ | จำนวน | 14 คน |
| 2. อาจารย์ที่ปรึกษา | จำนวน | 2 คน |
| | รวม | 16 คน |

สถานที่

ห้องประชุมนานาชาติ 407 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระยะเวลา

วันที่ 10 มกราคม 2546 เวลา 09.00-12.00 น.

วิธีดำเนินการ

1. การนำเสนอความเป็นมาของการวิจัยและรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. อภิปรายและซักถามในประเด็นผลการวิจัยในขั้นตอนต่างๆ
3. ผู้เข้าร่วมสัมมนาพร้อมกันพิจารณา วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะต่อที่รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
4. สรุปผลการอภิปราย

งบประมาณ

1. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม	700.- บาท
2. ค่าอาหารกลางวัน	2,500.- บาท
3. ค่าฟิล์มถ่ายรูป	150.- บาท
4. ค่าล้างอัดรูป 1 ม้วน	250.- บาท
5. ค่าเอกสารประกอบการสัมมนาและส่งเอกสารทางไปรษณีย์	1,600.- บาท
6. ค่าม้วนเทป	300.- บาท
7. ค่าตอบแทนและของที่ระลึก	24,500.- บาท
รวมเป็นเงิน	30,000.- บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจะเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

ผู้เสนอโครงการ..... นิสิตผู้เสนอวิทยานิพนธ์
(นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี)

ผู้อนุมัติโครงการ..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**กำหนดการสัมมนาเพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
ณ ห้องประชุมนานาชาติ 407 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วันที่ 10 มกราคม 2546**

08.30-09.00 น.	ผู้ทรงคุณวุฒิเดินทางถึงห้องสัมมนา
09.00-09.45 น.	เริ่มสัมมนา นำเสนอความเป็นมาของการวิจัยและรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดย นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี ผู้วิจัย นิตินิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
09.45-10.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.00-11.30 น.	การอภิปรายกลุ่มในประเด็น <ol style="list-style-type: none"> 1. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ 2. ข้อดี ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้ 3. ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่มีต่อการนำรูปแบบไปใช้
11.30-12.00 น.	สรุปผลการพิจารณารูปแบบ
12.00-13.00 น.	สิ้นสุดการสัมมนา รับประทานอาหารกลางวัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

- สรุปการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สรุปการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

การสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการที่ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอก กระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษาพยาบาล และการบริหารการศึกษาเพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ดำเนินการสัมมนาในวันที่ 10 มกราคม 2546 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 407 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและสาระการอภิปรายโดยสรุป ดังนี้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสัมมนา

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. นายพลศักดิ์ พุ่มวิเศษ | รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
ด้านบริหารและแผนงาน |
| 2. นางสาวกาญจนา สันติพัฒนาชัย | รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
ด้านพัฒนาการศึกษาวิชาการ |
| 3. ดร.ไพลิน นุฎลกิจ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ |
| 4. ดร.ละเอียต แจ่มจันทร์ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ |
| 5. นางสาวนิตยา ดำรงวุฒิ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
เครือข่ายจังหวัดนนทบุรี |
| 6. ดร.ศิริพร โอภาสวัตชัย | หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เครือข่ายจังหวัดนนทบุรี |
| 7. รศ.ดร.กุลยา ตันติผลลาชีวะ | คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 8. ดร.พลสุข หิงคานนท์ | สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 9. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี | สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 10. รศ.ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ | ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 11. รศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ | ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 12. รศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ | ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. รศ.ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ | ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |

สาระการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยสรุป

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1.

ก่อนเสนอข้อคิดเห็นและอภิปราย ผู้ทรงคุณวุฒิได้ถามผู้วิจัยว่า ชั้นที่ 1-7 เป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขหรือไม่ learning outcome ที่อยากจะได้คืออะไร รายละเอียดในรูปแบบส่วนใหญ่ยังเหมือนเขียนหนังสือ ผู้วิจัยศึกษามาก แต่ learning process และการประเมินผลยังไม่ชัดเจน อยากให้ผู้วิจัยอธิบายว่า concept ใหญ่และ learning outcome ที่อยากได้คืออะไร

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า อยากให้แสดงความแตกต่างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจากคนอื่น จึงควรกำหนด learning outcome ว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่ได้จากการวิจัยนี้จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ การได้คุณลักษณะผู้นำมา 40 คุณลักษณะอาจเป็นเพราะงานวิจัยของนิสิตส่วนใหญ่ใช้สถิติเป็นตัวกำหนดเป็นผลให้การศึกษาที่กำหนดไว้ต้องใช้หมด ดังนั้นผู้วิจัยต้องใช้สถิติในการเลือก จากการศึกษาของผู้วิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจคือ การบริหารทางความคิด วิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม ฯลฯ ซึ่งถ้าผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มใหม่รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะดีมาก ขอเสนอแนะให้ผู้วิจัยทำ concept เป็นกลุ่มใหญ่ๆ เพราะหากให้เกิด 40 คุณลักษณะจะมากไป และให้เขียน learning outcome ให้ชัดเจนเลยว่าเมื่อผ่านการพัฒนาตามรูปแบบนี้แล้วผู้รับการพัฒนาจะต้องมีภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ มีความรู้ทางการบริหารตามภารกิจด้านการบริหาร มีสมรรถนะและกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีสมรรถนะและกลยุทธ์ในการบริหารคน

ข้อดี มีความตั้งใจสูงมาก ให้พยายามคิดและเรียบเรียงใหม่ แล้วปรับปรุงอีกครั้งจะเกิดประโยชน์จริง ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2.

ขอชมเชยในความพยายามในการที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำ 40 คุณลักษณะน่าจะมากเกินไป เป็นผู้บริหารในอุดมการณ์ ถ้าจะต้องมาทำงานจริง ๆ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรจะต้องมีลักษณะกว้าง ๆ ที่เป็นกลุ่ม เช่น ด้านบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านบริหารคน เพราะฉะนั้นอยากให้จัดกลุ่มว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลควรมีคุณลักษณะสำคัญอะไรบ้าง

ขอเสนอแนะว่า ในการดำเนินตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะชั้นที่ 1-2 จะทำให้ทราบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีทุนเดิมอย่างไรและยังขาดอะไร ในส่วนที่ขาดจะพัฒนาอย่างไรและมีรูปแบบการพัฒนาอย่างไรเพราะบางครั้งอาจไม่ต้องพัฒนาทั้ง 40 คุณลักษณะซึ่งจะลดระยะเวลาของการพัฒนาลงได้มาก และควรทำแบบการฝึกอบรมที่เรียกว่า learning at workplace โดยเน้นการใช้ของจริงหรือสถานการณ์จริงมากกว่าสถานการณ์จำลองซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ในปัจจุบันให้มากที่สุด กิจกรรมการเรียนรู้ควรมีความหลากหลายมาก ไม่เน้นการบรรยาย หรือ content based ควรทำเป็นเรื่อง ๆ ที่ผู้เข้ารับการพัฒนายังขาด โดยทำเป็นชุดหรือหน่วยการเรียนรู้ (module) ซึ่งสามารถที่จะเลือกเรียนได้ ในการอบรมหรือการพัฒนาผู้บริหารควรมีสื่อต่าง ๆ เข้ามาช่วย มีหน่วย

การเรียนรู้ 4-5 หน่วยก็พอ แต่ละหน่วยไม่จำเป็นต้องมาเรียนทั้งหมด โดยใช้ระยะเวลาเรียน 4-5 วัน แล้วกลับไปทำงานและนัดมาสัมมนาเป็นระยะๆ

ข้อเสนอแนะ คือ

1. ปรับวิธีการพัฒนาเน้น self directed learning ให้มากกว่าการอบรมในชั้นเรียน
2. ควรทำเป็น module ของการพัฒนา และสามารถเลือก module ที่ต้องการพัฒนาได้ โดยมีการใช้สื่อการเรียนการสอนเข้ามาช่วย
3. เน้นการพัฒนาเจตคติให้มาก
4. เน้นการพัฒนาแบบบูรณาการแทนที่จะแยกพัฒนาเป็นเรื่องๆ
5. ในการพัฒนาควรใช้ระบบที่ปรึกษา หรือ facilitator เข้ามาช่วยด้วย
6. ชั้นการประเมินตนเองควรมีเครื่องมือที่สามารถทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ตนเองได้ด้วย

ถ้าทำงานนี้สำเร็จ สถาบันพระบรมราชชนกต้องได้ใช้แน่นอนเพื่อที่จะนำมาพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยเป็นการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่และการสร้างผู้บริหารแนวใหม่

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3.

ขอชื่นชมเพราะตรงนี้จะมีการเชื่อมโยงต่อการสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมาก ขอให้กำลังใจในความตั้งใจในการดำเนินการ และได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นว่าแปลกจากที่อื่นหรือที่ทำกันในปัจจุบันคือ ชั้นที่ 1. และ ชั้นที่ 2. เป็นการมองบุคคลเป็นรายบุคคลให้แต่ละคนวิเคราะห์ตนเองซึ่งเป็นรูปแบบที่น่าสนใจมาก เพราะฉะนั้นแต่ละคนจะต้องมีการวางแผนของตนเองว่าสิ่งที่จะเตรียมการในการที่จะไปศึกษา/พัฒนาในชั้นที่ 4. ที่มี 4.1-4.4 ตัวเองจะ specific ของตัวเองลงไปไหนจุดไหน ตรงนี้มองว่าเป็นประโยชน์ มีคุณค่า และมีความเป็นไปได้ ความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะต้องมีการกำหนด learning outcome ให้ชัดเจน ควรได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำในประเด็นสำคัญๆ เป็นกลุ่มให้ชัดเจน และที่สำคัญอีกจุดหนึ่ง คือ การบริหารจัดการเพื่อให้การพัฒนาที่มีคุณค่าและต่อเนื่องอย่างเป็นระบบจึงต้องมีการเตรียมการเป็นอย่างดีไม่ว่าจะเป็น facilitator, ผู้ที่จะเตรียมการ, ผู้ที่จะเป็นที่ปรึกษาให้เป็นที่ contact ของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาในเรื่องนี้ได้เพราะว่าแต่ละคนๆ มีการเตรียมการของตนเองชัดเจนว่าตนเองประเมินตนเองว่าขาดอะไร ตนเองต้องการเสริมหรือพัฒนาในส่วนใดบ้าง ตรงนี้เป็นเรื่องสำคัญ

ยังมีอีกบางส่วนที่มองเห็นภาพว่าอย่าง 4.3, 4.4 เป็นคนละขั้นตอน คนละเวลา ทำให้ไม่แน่ใจว่า 4.4 เป็นเครื่องมือ และ 4.3 เป็นการเอาเครื่องมือไปใช้หรือไม่ เพราะฉะนั้นเวลามอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาไปทำในเรื่องของ case หรือ case จำลองให้ไปฝึกวิเคราะห์ ฝึกทำ หรือลงทำจะบูรณาการได้หรือไม่ การจะบูรณาการอะไรก่อนหลังอย่างไรเป็นเรื่องที่ต้องคิดต่อไป

ในแต่ละ period การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญมาก ตั้งแต่ขั้นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การประเมินตนเอง ตรงนี้ต้องให้ชัด ระยะเวลา 3 วัน ผู้ทรงคุณวุฒิหรือ facilitator ต้อง debate ซึ่งกันและกันว่า จริงหรือไม่ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์ตนเองออกมาและต้องเสริมอะไร

ความเป็นไปได้และเหมาะสม คือ กระบวนการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนของชั้นที่ 4 ตั้งแต่ 4.1-4.4 จะต้องมีการ link กันหรือพูดง่ายๆ ว่า การบ้านให้ผู้เข้ารับการพัฒนาไปทำในที่ทำงานของแต่ละคน และมีกระบวนการ connection ระหว่าง facilitator กับผู้เข้ารับการพัฒนา ทำอย่างไรจึงจะ

สร้างเจตคติ แรงจูงใจ หรือความคิดความอ่านของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาว่าสิ่งนี้เป็นเรื่องที่เขาต้องการจริงๆ ไม่ใช่พัฒนาเสร็จแล้วก็โยนทิ้ง พอจะเริ่มใหม่ก็มากันใหม่เพราะจะไม่เกิดประโยชน์อะไร ตรงนี้ต้องเกิดจากการปฏิบัติในสถานการณ์จริงเพราะฉะนั้นจึงเห็นภาพว่า ผู้วิจัยได้ design ให้มีกรณีศึกษา กิจกรรม สถานการณ์จำลอง บทเรียนสำเร็จรูป ฯลฯ เพราะฉะนั้นกระบวนการที่จะ connection หรือเป็นที่ปรึกษากันระหว่าง facilitator จึงเป็นเรื่องสำคัญ ความเป็นไปได้ของรูปแบบซึ่งเป็นเรื่องที่ดี

ในด้านการประเมิน มองในภาพเล็กกว่าเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินว่าตนเองขาดอะไร ตรงนั้นจะเป็นกรอบ แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องมีกรอบใหญ่ที่เห็นเด่นชัดเพราะ 40 คุณลักษณะมากไป ให้เลือกเอาคุณลักษณะสำคัญไม่กี่คุณลักษณะ

ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้ คือ ระยะเวลาและขั้นตอนซึ่งแบ่งย่อยมากไป ควรได้มีการบูรณาการและการศึกษาของจริงต้องเป็นการบูรณาการแล้ว

ข้อเสนอแนะ

1. กิจกรรมการพัฒนาควรเป็นการเรียนรู้จากของจริง
2. ขั้นตอนของการพัฒนา จาก 4.1-4.4 ควรมีการบูรณาการ คือ เอา concept ออกมาและทำเป็น module จะเหมาะสมกว่าเพราะทั้ง 4 ขั้นตอนของการพัฒนานั้นในชีวิตจริงสามารถบูรณาการกันได้
3. ในเรื่ององค์ความรู้ให้ใช้การบรรยายให้น้อยที่สุด เน้นการพัฒนาโดยให้ทางองค์ความรู้เองและเพื่อให้เกิดประโยชน์มากให้ใช้การอภิปราย
4. การปฏิบัติซ้ำในชั้นที่ 6 ทำได้ยาก เป็นเรื่องให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. รูปแบบควรส่งเสริมกระบวนการพัฒนา และหาประสบการณ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะการจัดเป็นช่วงๆ มีแนวโน้มว่าผู้เข้ารับการพัฒนาจะไม่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4.

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า

1. ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ รูปแบบที่นำเสนอมีคุณค่าและประโยชน์มาก สามารถนำไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง แต่สิ่งที่ควรสังเกต คือ ความทันสมัยให้ 2 ดาว เพราะเป็นชุดของการฝึกอบรมแบบ classic เคยทำอย่างไรก็เป็นอย่างนั้น ชุดนี้ใช้เวลาฝึกอบรม 32 วัน เท่ากับ 8 สัปดาห์ จึงทำให้คิดว่าไม่ร่วมสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้เข้ารับการพัฒนามีเงินเดือนสูงๆ
2. คุณลักษณะภาวะผู้นำ 40 คุณลักษณะเยอะมาก เนื้อหามีความกำกวมกับชุดฝึกอบรมที่สถาบันพระบรมราชชนกมีอยู่ในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางและนักบริหารระดับสูง
3. มีจุดอ่อนมาก ถ้ายังคงใช้รูปแบบนี้โดยใช้ชั้นที่ 5 ประเมินเพราะว่าจะประเมิน outcome 40 อย่าง หรือประเมิน 4 concept เพราะเป็นการประเมินเพื่อตัดสินด้วยว่าเป็นผู้นำหรือไม่ ซึ่งถ้าไม่เป็นผู้นำจะ sensitive มากเพราะจะต้องย้อนกลับมาพัฒนาใหม่ ปัญหาที่มีอยู่ว่าใครจะเป็นผู้ชี้ถูกชี้ผิดว่าผ่านการประเมินหรือไม่ เพราะผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ได้เข้ามาเพื่อที่จะสอบว่าผ่านหรือไม่ผ่าน จึงเป็นจุดอ่อนของ model และไม่สามารถทำได้จริง

4. ขั้นตอนที่ 4 เห็นด้วยและหนักใจ กล่าวคือ ส่วนใหญ่เป็นการบรรยายซึ่งเป็น classroom base และ content base กิจกรรมการบรรยายโดยใช้วิทยากรและการศึกษาดูงานจะต้องใช้งบประมาณมาก ทำให้การบริหารจัดการลำบากเพราะมีกิจกรรมที่หลากหลายมาก

เนื่องจากว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีคุณค่า จึงขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ดังนี้

1. พัฒนาเป็น concept ได้หรือไม่เพราะผู้บริหารไม่ได้มีศูนย์ ทุกคนมีทุนเดิมอยู่แล้ว ถ้านำมาพัฒนาหมดเท่ากับลืมนั่นทุนเดิมของเขา ควรทำเป็นชุดได้พัฒนาตามความสนใจโดยต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่ต้องมาเข้า 32 วันตามที่ design และต้องเรียนจากของจริงโดยไม่ใช้กรณีตัวอย่าง ของจริงมาจากผู้บริหารที่ทำเรื่องใดๆ สำเร็จก็ให้ไปศึกษาจากคนนั้น ซึ่งการเรียนเป็นชุดๆ จากของจริงจะรับกับยุคสมัย

2. การทำเป็นชุดย่อยๆ โดยชุดนั้นต้องต่อเนื่องเชื่อมโยงและไม่เรียนได้เป็นบางชุดและเสนอว่าใน 1 ชุดที่ควรจะมี คือ การที่คนที่เป็นผู้นำได้ต้องเสนอโครงการว่าจะทำอะไรที่วิทยาลัยของตนเองให้เป็นเรื่องเป็นราว ไม่ต้องเข้ามาเรียนแล้วกลับไปทำแล้วผู้อำนวยการไม่เอาด้วย ซึ่งเป็นการเรียนบนของจริงเพราะเมื่อเรียนบนของจริงแล้วจะบูรณาการทุกเรื่องไว้ซึ่งโครงการที่ทำจะแสดงถึงวิสัยทัศน์ สื่อสารกับคนเป็นหรือไม่ มีทีมงานหรือเปล่า ชุดที่ลงมือปฏิบัติจริงจะคลุมคุณลักษณะหลายๆ เรื่องไว้ และอาจจะใช้ชุดเดียวได้เลยซึ่งหมายความว่าถ้าทำชุดนี้สำเร็จก็เป็นผู้นำได้ หากทำไม่สำเร็จก็ทำชุดอื่นต่อไป ซึ่งเป็น indicator หรือ learning outcome ที่ดี บริหารจัดการง่ายเพราะหากผู้เข้าอบรมเสนอโครงการมาก็คงได้ทำกิจกรรมต่างๆ ครอบคลุม traits ที่กำหนดไว้ และหากทำได้ก็จะเป็นประโยชน์ตรงเพราะทำได้จริงในวิทยาลัยนั้นๆ และยอมรับว่าดี ตัวผู้เสนอโครงการนั้นจะถูกนำขึ้นไปวางรอไว้ว่านี่ไงตัวโครงการหรือกิจกรรมที่ทำได้จริง แล้วคนนี้จะถูกพัฒนาไปเป็น mentor หรือ preceptor เพราะฉะนั้นขอเสนอว่า เรียนบนโครงการหรือ factor based อย่าเข้ามาเรียนในชั้นเรียนเลย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5.

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า มีความเห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆ ท่านที่ว่า การพัฒนานี้จะหนักไปทาง content oriented อยากให้ออก outcome เป็นตัวตั้ง แต่ละ outcome จะนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างไร ซึ่งแน่นอนไม่อยากจะเอามาไว้ในห้องเรียนเพราะผู้เข้ารับการพัฒนายังไม่ยอมเข้าห้องเรียนเนื่องจากอาวุธ ในภาพรวมคิดว่าน่าจะต้องพัฒนาโดยสถานการณ์จริงใช้หลัก student center ในรูปแบบนี้ก็จะมีอยู่ในเรื่องของการประเมินตนเองซึ่งเป็นขั้นตอนที่อยากมากแต่ก็จำเป็นต้องทำ และเมื่อประเมินตนเองแล้ว ผลที่ได้จากการประเมินตนเองก็จะเป็นฐานของการพัฒนา ซึ่งต้องกำหนดออกมาเป็น outcome

ในการพัฒนาต้องใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือ preceptor โดยเลือกผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6.

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า จะต้องปรับเพราะมีการซ้ำซ้อนและแยกย่อยมากเกินไป เมื่อไปทำจริงจะเบื่อหน่ายเพราะหลายเรื่องเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นด้วยกันผสมผสานกันเป็นกลุ่มอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรจัดกลุ่มหรือรวมเข้าด้วยกัน เมื่อนำมารวมกันแล้วต้องวิเคราะห์ว่าสิ่งที่นำมารวมกันที่จะพัฒนาคืออะไรบ้าง บางเรื่องเป็นเจตคติซึ่งต้องมีแนวคิดพื้นฐานว่าจะต้องพัฒนาอะไร

ต้องเน้นเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้น self directed learning ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องแน่นอนเพราะผู้ใหญ่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ชีวิตได้ดี ตรงนี้จะเป็นพื้นฐานในการออกแบบในแต่ละกลุ่มกิจกรรมที่จะใช้

เห็นด้วยกับการบรรยายจากผู้ที่มีประสบการณ์เพราะยังมีความจำเป็นอยู่ การให้ผู้มีประสบการณ์มาบรรยายเป็นแบบของวิธีคิดวิธีปฏิบัติซึ่งไม่จำเป็นต้องตัดออกแต่ต้องจัดให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาเพราะหากไปจัดให้โดยผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ต้องการก็คงไม่เหมาะ การบรรยายสามารถจัดให้เป็นแบบ learner center โดยอาจ design ใหม่ เช่น ให้นำไปศึกษามาแล้วมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับวิทยากรก็จะมีคุณค่ามากขึ้นกว่าการบรรยายแบบเดิมๆ

ในเรื่องการปฏิบัติซ้ำ เข้าใจว่าเมื่อผู้บริหารที่เข้ามาพัฒนาแล้วยังมีจุดอ่อนอยู่หน้าจะแก้ weakpoint ของเขามากกว่าให้ทำซ้ำเพราะคงจะได้ในบางส่วนและมีในบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ ตามหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ผู้เข้ารับการพัฒนาย่อมประเมินตนเองและทราบว่าตนเองไม่สมบูรณ์ในเรื่องใดก็ควรต้องเพิ่มเติม การใช้คำว่าปฏิบัติซ้ำคงไม่เหมาะ

รูปแบบมีความเหมาะสม ในประเด็น

1. คุณค่าของการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ถ้าได้เข้ารับการพัฒนาย่อมเป็นผลดีต่อตนเองและหน่วยงาน

2. คุณลักษณะผู้นำที่ได้มาทั้ง 40 คุณลักษณะนั้น ใช้ได้เพราะเป็นส่วนที่กลุ่มตัวอย่างบอกว่ามีความสำคัญ จึงควรนำมาพิจารณาพัฒนาผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ

ข้อเสนอแนะต่อการปรับปรุง

1. รูปแบบควรปรับใหม่เนื่องจากคุณลักษณะผู้นำ 40 คุณลักษณะนั้นมากเมื่อพัฒนาแล้วจะซ้ำซ้อนกันหลายจุด ซึ่งบางเรื่องจะพัฒนาไปพร้อมกันได้

2. ควรจัดกลุ่มแนวคิดใหญ่ๆ นำหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์เข้ามาจับ แล้วจึงออกแบบวิธีการพัฒนาเป็นขั้นตอนในแต่ละกลุ่มแนวคิด

3. ในแต่ละกลุ่มแนวคิดควรเขียนวิธีการพัฒนาเป็นขั้นๆ ว่า ในกลุ่มแนวคิดนี้มีการกระบวน การเรียนรู้เป็นขั้นตอนอะไรบ้าง โดยแต่ละกลุ่มอาจมีวิธีการการเรียนรู้ไม่เหมือนกันเนื่องจากลักษณะ เนื้อหาไม่เหมือนกัน ผู้ที่นำรูปแบบไปใช้ต้องไปเพิ่มเติมเทคนิคการสอนเอง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7.

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า model ที่เสนอเป็นการเสนอ model ที่บริสุทธิ์เนื่องจากการพยายามมอง model เป็นกลางๆ ส่วนการนำไปใช้เป็นเรื่องของแต่ละสถานการณ์ที่มีการ apply ซึ่งมีความแตกต่างกันไปเพราะฉะนั้นจึงออกมาเป็นสิ่งที่เก๋าคงที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านกล่าวไป เป็นเรื่องที่เป็นจริงเช่นนั้นแต่เนื่องจากว่าเป็นเรื่องที่บริสุทธิ์พร้อมที่จะถูกนำไป apply แต่อย่างไรก็ตาม model นี้ก็เป็น model ที่ base on traits

traits ที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา 40 traits เป็นความละเอียด การที่จะทำให้ไม่ละเอียดทำได้ง่าย กล่าวคือ สามารถสรุปให้เป็นกลุ่ม 3-4 กลุ่มได้และอยู่ในวิสัยที่ผู้วิจัยสามารถทำได้ สิ่งที่เป็นข้อสังเกตคือ ในวงการศึกษาก่อนหน้านี้เรามุ่งที่จะพัฒนาผู้บริหารหรือครูอาจารย์โดยมุ่งไปที่ school base ไม่มุ่ง

ไปที่ classroom base จะไม่ให้ผู้บริหารไปอยู่ตามสถานที่อบรมให้มากที่สุด ให้การศึกษา/พัฒนาเกิดขึ้นในโรงเรียนให้มากที่สุด และใช้การบรรยายให้น้อยที่สุด

ด้านเทคนิคที่ใช้พบว่า เป็นการบรรยายส่วนใหญ่ และผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นๆ ได้เสนอว่าน่าจะใช้วิธีการอื่นนั้นก็เห็นด้วย แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่าจากรายงานการวิจัยของต่างประเทศในวารสาร training and development บอกไว้ว่าสนใจว่าวิธีการบรรยายแม้เป็นเรื่องที่มีมานานแล้วแต่ยังคงครองความนิยมอยู่ วิธีการใช้เทคโนโลยีใช้น้อยแต่ทวีความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ก็ย้ำว่าตรงนี้จะปรับปรุงในขั้นตอนที่ 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 น่าจะสรุปรวมเป็น module ซึ่ง module นั้นควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เรียกว่า เทคโนโลยี เช่น มี CD-Rom, เรียนบน internet, เรียนแบบ online, เรียนแบบ interactive แทนที่จะต้องมาเข้าห้องเรียนฟังการบรรยายก็ใช้เวลาศึกษาดูงาน จบลงด้วยการสัมมนา ก็จะช่วยให้ model นี้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8.

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสมเพราะเป็นการพัฒนาทั้งด้านภาพลักษณ์ ความรู้ และสมรรถนะทางการบริหาร

สาระการพัฒนา จุดประสงค์ วิธีการพัฒนามีความเป็นไปได้ในการพัฒนา ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้หากผู้รับผิดชอบมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงในการจัดทำสื่อประกอบการพัฒนา และมีผู้ประสานการจัดการพัฒนาได้ตามหลักสูตร แต่มีข้อพึงระวัง คือ ต้องกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การคัดเลือกผู้ประสานการพัฒนาและผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนา

ข้อจำกัดของการใช้รูปแบบจะมีประเด็นตรงเวลาที่จะต้องใช้มาก และการสร้างรูปแบบนั้นอยู่ภายใต้ผู้บริหารมีอำนาจเต็ม คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและรองผู้อำนวยการที่ไม่มีอำนาจเต็มในการบริหารรวมทั้งบริบทของวิทยาลัยที่แตกต่างกัน

ในส่วนของเนื้อหาด้านความรู้ควรลดลง เพราะผู้บริหารต้องมีความรู้พื้นฐานทางการบริหารมาแล้วซึ่งทราบได้โดยการประเมินความรู้ก่อนเข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบ

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม คือ

1. การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น ควรประเมินผลอย่างเป็นระบบ จะประเมินเฉพาะพฤติกรรมมีส่วนร่วมและใช้การสังเกตคงไม่เพียงพอ ควรประเมินพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเลย เช่น ปรับเปลี่ยนการแต่งกาย มีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตร พุดจาในลักษณะที่เหมาะสม เป็นต้น

2. สื่อที่จะใช้ในการพัฒนา ควรเป็นสื่อที่เน้น Adult learning process

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9.

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสมหลายประการ แต่ถ้าหากสามารถจัดกลุ่มให้ใหญ่ขึ้นและปรับ model เกี่ยวกับเนื้อหาและกลวิธีที่จะนำคนเข้าไปสู่การพัฒนาในบางขั้นตอนจะเหมาะในการเตรียมคนที่จะเข้าสู่ภาวะในการเป็นผู้บริหารด้วยคงไม่เฉพาะการเป็นผู้นำอย่างเดียว เพราะในหลายๆ เป็นเรื่องที่ ผู้บริหารยังขาดความรู้ด้วย

ในการนำรูปแบบไปใช้ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เช่น วัยของผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลาที่ใช้ งบประมาณ และภูมิหลังของผู้ที่ต้องการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4. เป็นขั้นตอนที่ยาวมาก หลายเรื่องเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารก็คงต้องปรับเปลี่ยนเทคนิคที่จะนำความรู้มาสู่ผู้เข้ารับการพัฒนา ขอให้ปรับบางช่วงบางตอน model ที่นำเสนอนี้มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้และจะเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาชีพมาก

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 10.

ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะในวันนี้ดีมากดีกว่าหลายๆ ครั้งที่เรียกมา เวลานี้ต้องรีบคอยข้อเสนอแนะ ซึ่งในการสัมมนาลักษณะนี้เป็นการสัมมนาที่ผู้วิจัยจะได้ประโยชน์มาก ได้ข้อมูลและความคิดเห็นซึ่งเป็นข้อเท็จจริงและความจริงใจจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย

งานวิจัยในลักษณะนี้เป็นงานวิจัยที่ไม่ง่ายนักและในไทยยังไม่ค่อยมี เรามีผู้นำที่หลากหลายตาม position ต่างๆ และแต่ละ position ก็มีลักษณะเฉพาะตัวซึ่ง specific ค่อนข้างมาก แต่ก็จะมี trait general คล้ายๆ กัน แต่ในบาง position เช่น ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลก็มีลักษณะเฉพาะซึ่งต้องดึงออกมาให้ชัดว่าคือ อะไร โดยวิชาชีพถ้าสามารถพัฒนาตัวผู้นำได้ก็จะเป็นสิ่งที่ดี

เมื่อพูดถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว ถ้าไม่ระวังก็มีแนวโน้มที่จะออกมาในรูปแบบของการฝึกอบรม แต่รูปแบบการพัฒนาแล้วความจริงมันไม่ใช่การฝึกอบรม การอบรมอาจจะเป็นกิจกรรมหนึ่งในรูปแบบการพัฒนา

traits ที่ได้มาจากการ survey 40 traits มองดูเหมือนกับมาก แต่ในแนวคิดนั้น traits ต่างๆ บางอันเป็น communion เพราะฉะนั้นมีความเห็นด้วยกับการจัดกลุ่มที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอ ซึ่งจะอยู่ที่วิธีการจัดกลุ่มว่าจะจัดอย่างไร เช่น จัดเป็นกลุ่มตามลักษณะของ traits บาง trait เป็น เจตคติ, skill, knowledge ถ้าจัดอย่างนั้นแล้วจะเห็นภาพของการพัฒนาของแต่ละกลุ่มชัดเจนขึ้น จะสร้างโปรแกรมหรือ activity วิธีการก็สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ ตรงนี้ก็เห็นด้วยเช่นกัน

การประเมิน ผู้ที่จะเข้าสู่การพัฒนาและเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วเราจะมีวิธีการหรือรูปแบบของการประเมินในแต่ละลักษณะอย่างไรเพื่อให้รู้ว่าท่านผู้นั้นได้รับการพัฒนาแล้ว

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 11.

สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำวันนี้มีประโยชน์มาก what คือ ทฤษฎีช่วยได้มาก แต่ how จะช่วยได้ดีที่สุด ทำอย่างไรให้สิ่งที่ดี มาในสภาพจริงไม่ให้หายไป ซึ่งยังทำได้ไม่ดีเต็มที่

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 12.

ได้เสนอความคิดเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสม แต่ควรเพิ่มเติมในหัวข้อการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ เติมข้อ 2.5 สมรรถนะด้านการบริหารเทคโนโลยี ฉะนั้นในทุกส่วนหรือทุกแห่งของแผนภูมิรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจึงต้องเติมข้อ 1.7, 2.5, 3.5, 4.5 และ 5.5 ตามลำดับด้วย

เมื่อเพิ่มเติมตามข้อเสนอข้างต้นแล้ว ในส่วนของคำอธิบาย และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้าง องค์ประกอบ กระบวนการ และคำอธิบายรูปแบบคงต้องปรับตามไปทั้งหมด ทั้งนี้เห็นว่าเรื่องของเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และความชำนาญเกี่ยวกับเทคโนโลยี ในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเป็นเรื่องสำคัญมากตามนโยบายของนายกรัฐมนตรีและตามสาระของการปฏิรูประบบราชการที่เน้นให้ผู้บริหารทำงานแบบ Knowledge worker ขณะเดียวกันต้องมีความรู้และความชำนาญทางด้านคอมพิวเตอร์เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 13.

ได้อภิปรายและเสนอข้อคิดเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษา 40 คุณลักษณะ นั้นเป็นคุณลักษณะที่ดี แต่งานวิจัยเน้นเฉพาะผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้นจึงควรดึงมาเฉพาะที่เป็นบริบทของวิทยาลัยพยาบาล โดยสกัดส่วนที่เป็นคุณลักษณะต่างๆ ไปออก และนำเสนอเฉพาะคุณลักษณะที่เด่นๆ

สำหรับกระบวนการพัฒนา สิ่งที่ต้องตระหนัก คือ ควรมีการหาความต้องการจำเป็นก่อนแล้ว จึงมาหาวิธีการพัฒนา ในขั้นของการพัฒนาบางจุดอาจต้องอบรม บางส่วนให้ผู้รับการพัฒนากลับไปพัฒนาตนเอง มีการติดตามประเมินผลด้วยวิธีการใด

มีข้อสังเกตว่าผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนต้องผ่านกระบวนการพัฒนาทั้งหมดหรือไม่ ถ้าไม่ต้องผ่านกระบวนการพัฒนาทั้งหมด มีการทดสอบหรือประเมินก่อนหรือไม่ และสามารถเข้ารับการพัฒนาที่ละชุดได้หรือไม่

วิธีการพัฒนาที่นำเสนอผู้นำหรือผู้บริหารสตรีที่มีภาพลักษณ์ดีให้กลุ่มวิพากษ์และสรุป ยังมีจุดอ่อนเพราะแน่ใจได้อย่างไรว่าผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจะมีเฉพาะสตรีเท่านั้นจึงไม่ควรระบุผู้นำหรือผู้บริหารสตรี

วิธีการพัฒนาที่ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีมซึ่งสมาชิกที่มีวิวุฒิและคุณวุฒิที่ใกล้เคียงกัน ยังคงมีจุดอ่อนเช่นกันเพราะในชีวิตจริง ผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกทีมหรือบุคลากรที่มีวิวุฒิและคุณวุฒิที่ใกล้เคียงกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวเบญจพร แก้วมีศรี เกิดวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2505 ที่อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูง วิทยาลัยพยาบาลสงขลา ในปีการศึกษา 2526 สาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในปีการศึกษา 2529 การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในปีการศึกษา 2533 ศีรษะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในปีการศึกษา 2539 และเข้าศึกษาระดับปริญญาเอกในหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2541 ปัจจุบันปฏิบัติราชการในตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ 8 (วช.) ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุราษฎร์ธานี



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย