

วิชาภาวะผู้นำสำหรับนักบริหาร  
รหัสวิชา PA 3207  
ดร.จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์  
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

# บทที่ 3

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## เกร็ดเนอรั

ได้จัดประเภทภาวะผู้นำเป็น 2 ประเภทคือ



เครืทเนอรั

เป็นทางการ  
(leadership)



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## เคโรทเนอร์

ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ  
(formal leadership)

ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งตามระบบองค์กรหรือสังคมอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้จะทำงานบนพื้นฐานของการใช้อำนาจตามตำแหน่งเป็นหลัก



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## เกร็ดเนอรั

ได้จัดประเภทภาวะผู้นำเป็น 2 ประเภทคือ

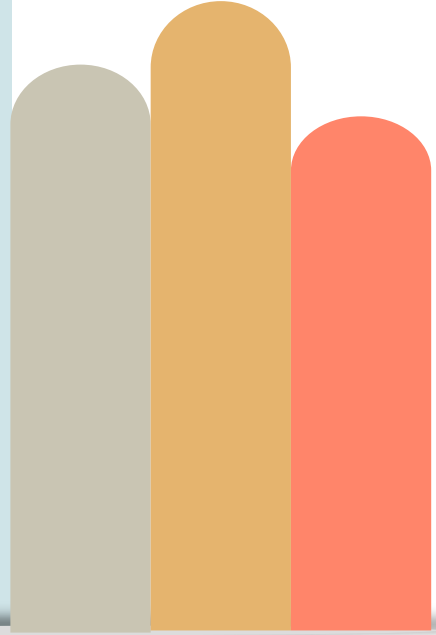


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## เคโรทเนอร์

ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ  
(formal leadership)

ผู้นำที่เป็นผู้นำของกลุ่มอันเกิดจากความรักร  
ความเชื่อถือและการยอมรับจากสมาชิกเป็น  
หลัก ไม่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งตาม  
ระบบสังคมหรือองค์กรแต่อย่างใด ผู้นำ  
ประเภทนี้จะใช้อำนาจบารมีหรืออำนาจ  
อิทธิพลเป็นหลัก



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## ดิน ปรัชญาพฤษ

กล่าวว่า เพลโต (Plato) ได้จำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ



ดิน ปรัชญาพฤษ

วีรบุรุษ จะมี  
ราชย์นักปกครอง

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## ดิน ปรัชญาพุทธ

กล่าวว่า เพลโต (Plato) ได้จำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ





# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## ดิน ปรัชญาพุทธ

กล่าวว่า เพลโต (Plato) ได้จำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิด

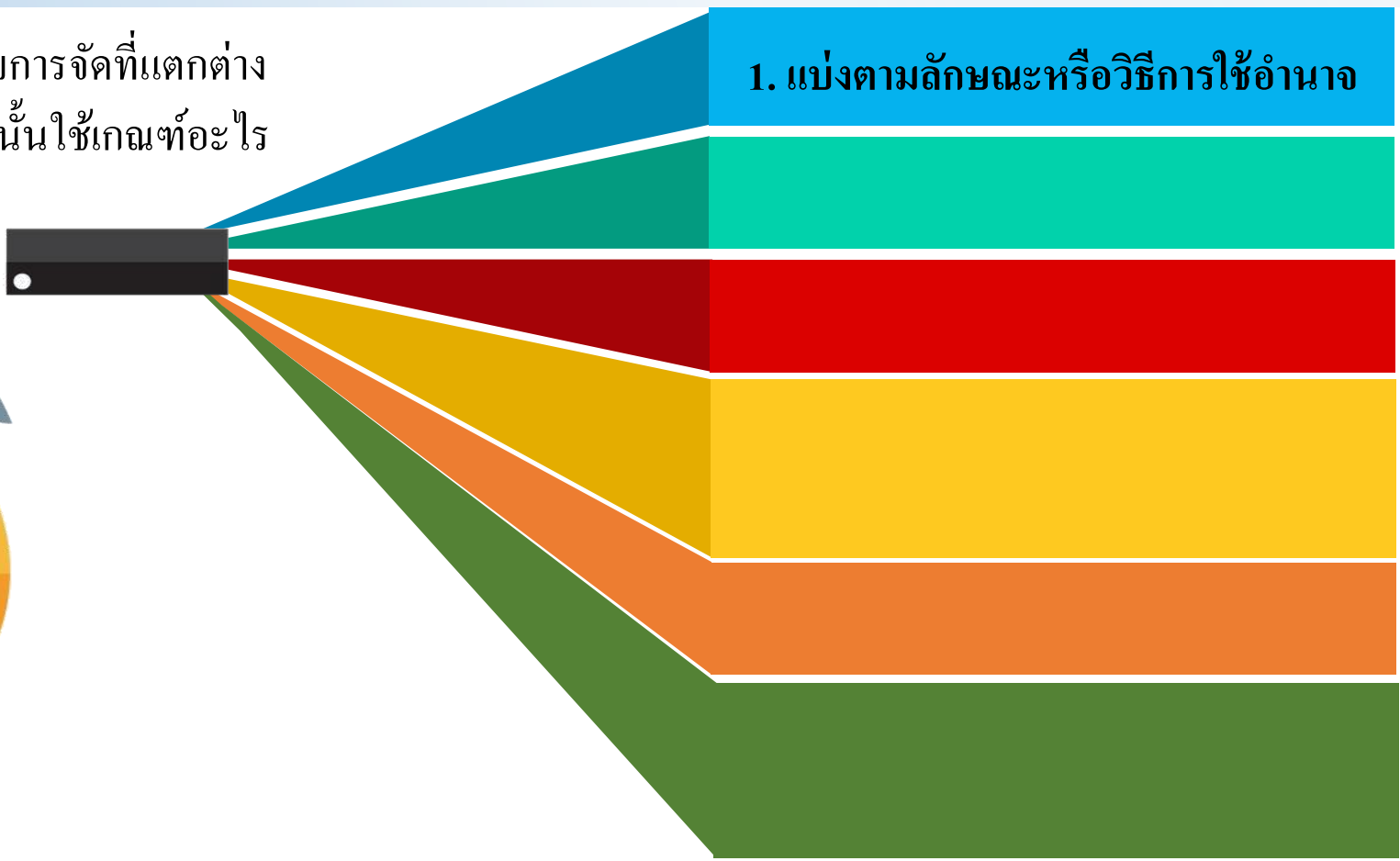


1. แบ่งตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ
2. การได้มาซึ่งอำนาจ
3. แบ่งตามวิธีการทำงาน
4. แบ่งตามแนวทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของแกตเชลล์และกูบา
5. แบ่งตามประสิทธิภาพในการทำงาน
6. พิจารณาในแง่ของจุดเน้นทางการบริหารงานว่าคำนึงถึงคนหรือผลผลิต

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิด



1. แบ่งตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

อาคม วัชโรสง ได้อธิบายผลการศึกษเกี่ยวกับหลักการใช้อำนาจของผู้นำของ

เลวิน ลิพพิตต์ และไวท์ (Citing Lewin, Lippitt and White) ได้จำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 แบบคือ

แบบประชาธิปไตย

(democratic)



ผู้นำจะแสดงบทบาทการนำโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ยึดหมู่คณะเป็นหลัก ตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบอัตตาธิปไตย

(autocratic)



ผู้นำจัดแสดงบทบาทการนำโดยยึดตนเองเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ ไม่กระจายอำนาจ แต่เน้นการควบคุมบทบาทของสมาชิกในทุกกิจกรรมขององค์การ

แบบตามสบาย

(laissez-fair)

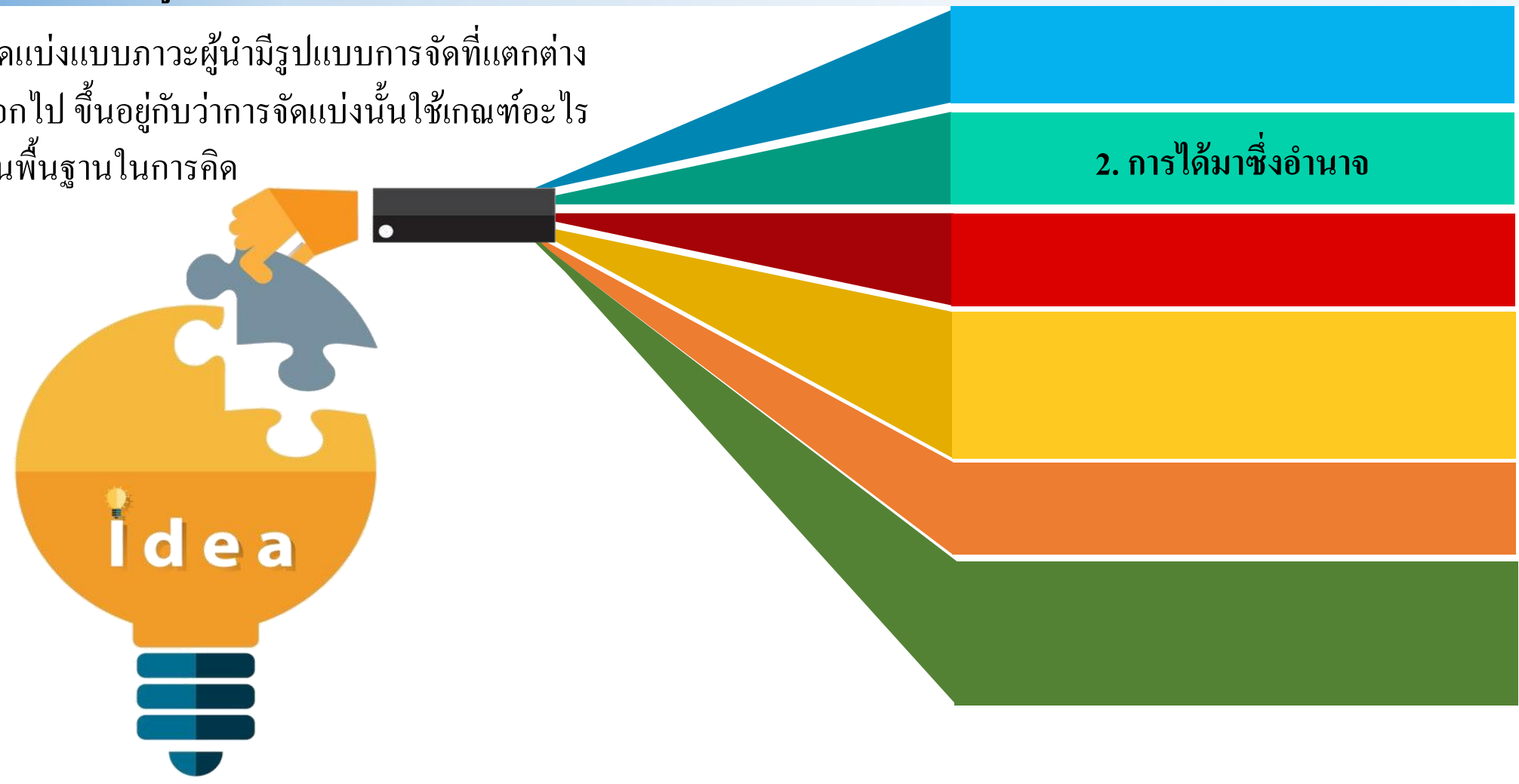


ผู้นำจะอยู่แบบปล่อยตามสบาย ให้อิสระในการกระทำใดๆ แก่สมาชิกอย่างเต็มที่ ใครจะตัดสินใจทำอะไรก็ได้ ผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย มีหน้าที่หลักเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่อง ไร้ระบบ การกำกับควบคุม ติดตาม หรือตรวจสอบ

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิด



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แบบตามกฎหมาย  
หรือแบบพระเดช

(Legal)

แบบมีคุณลักษณะพิเศษ  
หรือแบบพระคุณ

(Charismatic)

แบบสัญลักษณ์

(Symbolic)

อูทัย หิรัญโต ได้จัดแบ่งภาวะผู้นำตามลักษณะการได้มาซึ่งอำนาจไว้เป็น 3 แบบ ดังนี้

บทบาทการบริหารของผู้นำจะใช้อำนาจตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่อย่างเคร่งครัด

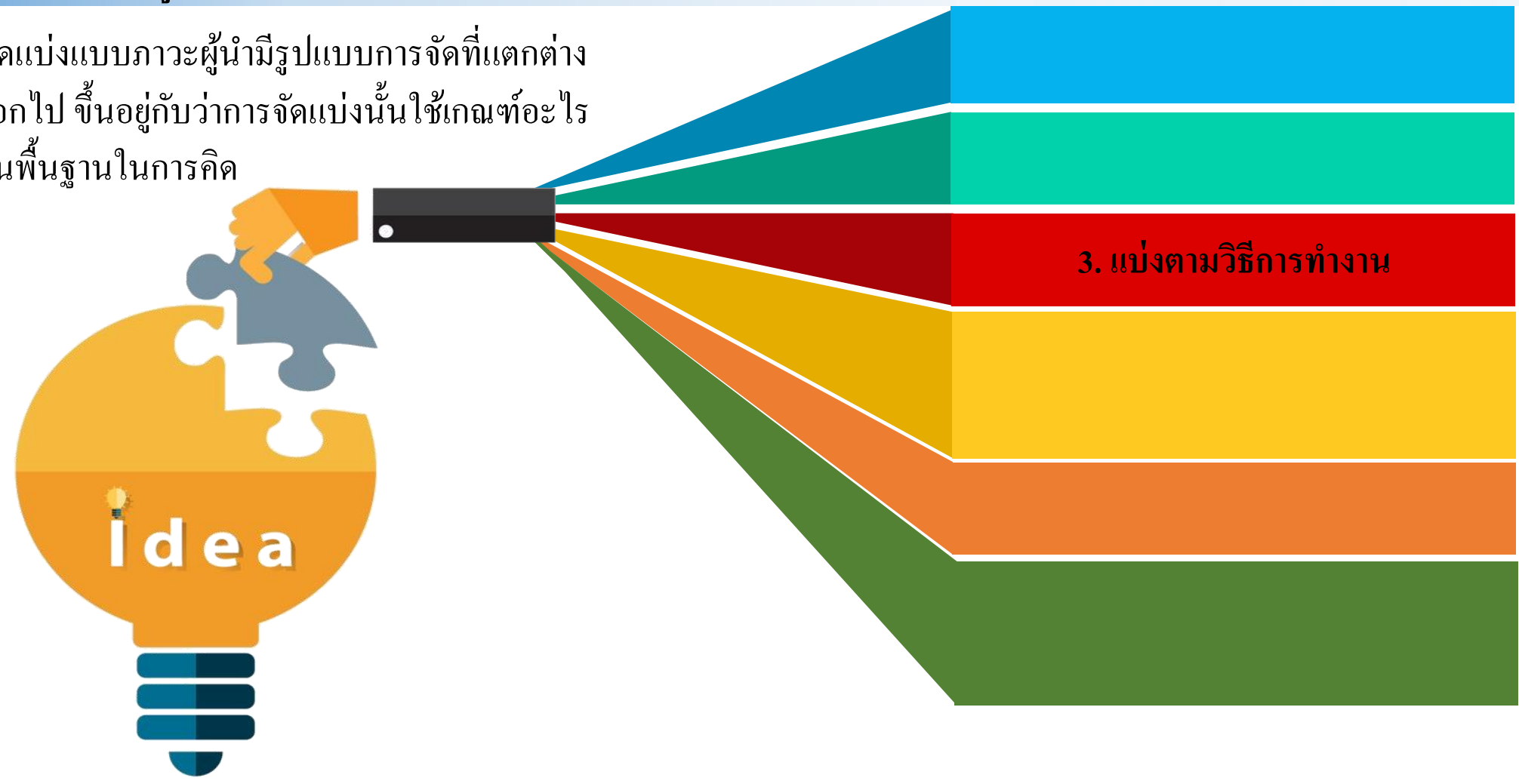
บทบาทสำคัญของผู้นำจะเน้นการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีบุคลิกภาพโดยรวมเป็นผู้ที่มีท่าทางสง่า น่าเคารพนับถือ เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน

ผู้นำจัดแสดงบทบาทในฐานะบุคคลที่ควรเคารพบูชา เป็นศูนย์รวมแห่งความภักดีจนได้รับการยอมรับให้เป็นสัญลักษณ์ จนเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจของคนในองค์กรในที่สุด

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิด



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แบบเจ้าระเบียบ

(regulative)

แบบขงการ

(directive)

แบบจูงใจ

(persuasive)

แบบร่วมใจ

(participative)

เอ็ทซึโอเนิ (Etzioni, 1965 : 50-57) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่เป็นผู้นำแล้วสรุปว่าสามารถจัดได้เป็น 4 แบบคือ

จะมีพฤติกรรมการทำงานที่ยึดระเบียบ กฎหมายเป็นหลักในการจัดการงานขององค์กร

จะมีพฤติกรรมการทำงานแบบใช้อำนาจสั่งการ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรตามแบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่

จะมีการทำงานที่เน้นการจูงใจให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ มีส่วนร่วมในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เน้นระบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

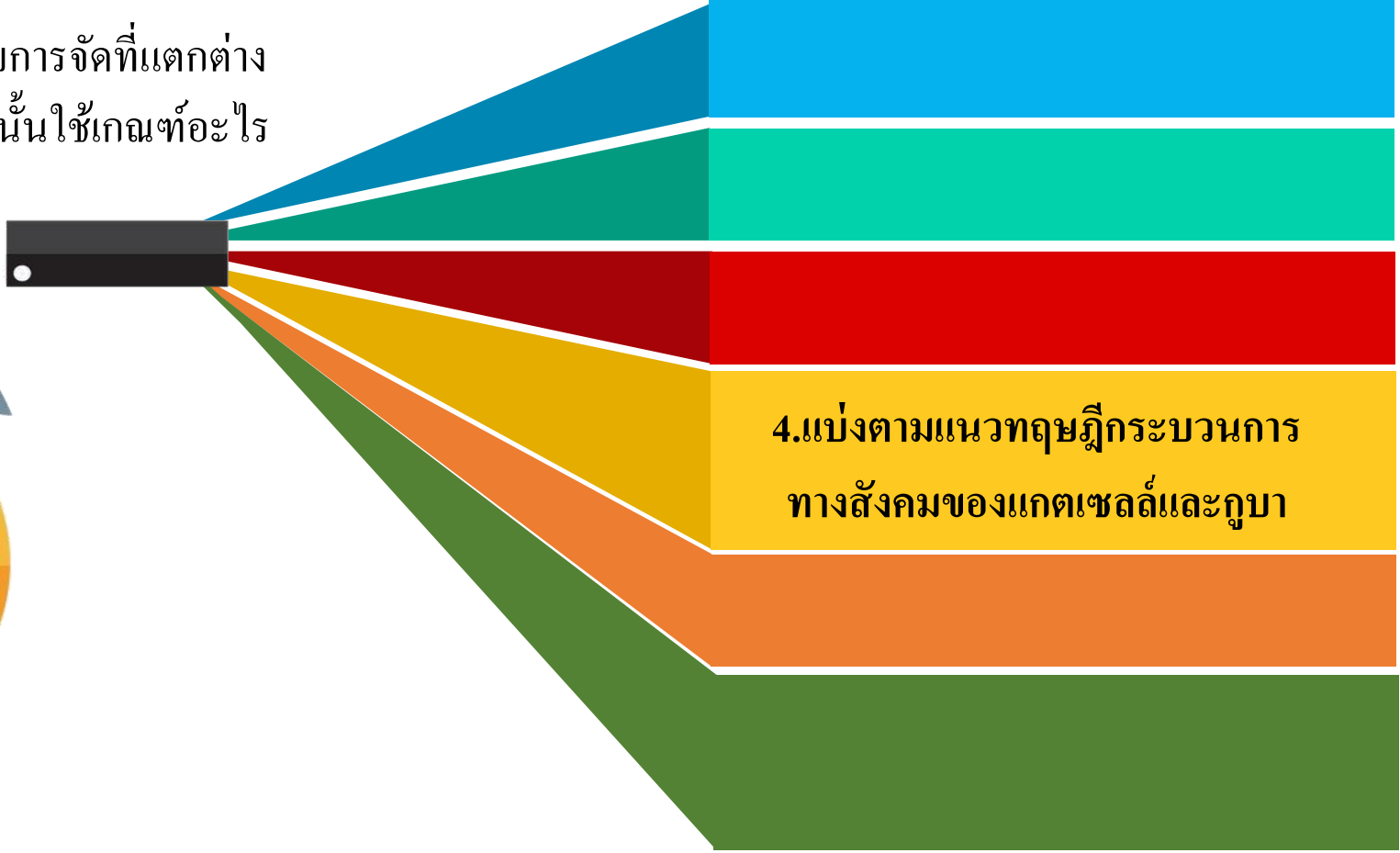
จะมีพฤติกรรมการทำงานแบบสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร โดยมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธภาพแบบมิตรสัมพันธ์กับบุคลากร



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิด



4.แบ่งตามแนวทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของแกตเชลล์และกูบา

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

อากม วัด ไชยสง

ได้อธิบายแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)

ซึ่งได้วิเคราะห์บทบาทในการบริหารของผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการทางสังคมเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ โดยนำบทบาทของบุคคลมาสัมพันธ์กับมารยาทของสถาบันในสถานการณ์จริงทางสังคม และสามารถจำแนกภาวะผู้นำของผู้บริหารออกได้เป็น 3 แบบคือ



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แบบยึดสถาบัน  
เป็นหลัก

(nomothetic)

แบบยึดบุคคล  
เป็นหลัก

(idiographic)

แบบประสาน  
ประโยชน์

(transactional)

บทบาทของบุคคลมาสัมพันธ์กับมารยาทของสถาบันในสถานการณ์จริงทางสังคม และสามารถจำแนกภาวะผู้นำของผู้บริหารออกได้เป็น 3 แบบคือ

จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับสถาบันหรือองค์การมากกว่าบุคลากร จุดเน้นของการทำงานอยู่ที่การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

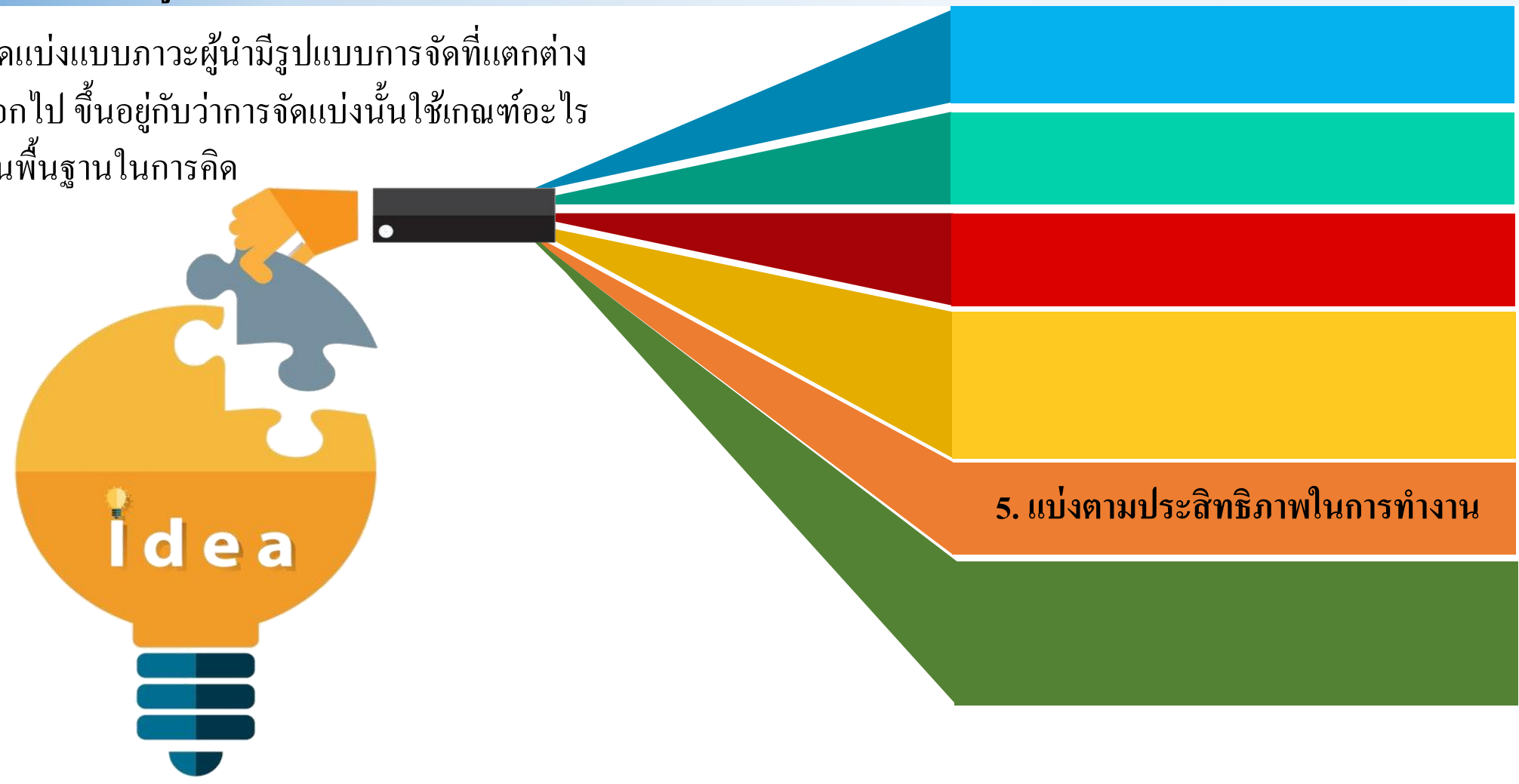
จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญของบุคลากรมากกว่าสถาบัน จุดเน้นของการทำงานจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความพึงพอใจ หรือปัญหาของบุคลากรแต่ละคน การใช้กฎระเบียบและอำนาจหน้าที่จึงเป็นไปแบบยืดหยุ่น

จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งสถาบันและบุคลากรไปพร้อมๆกัน โดยจะคำนึงถึงทั้งเป้าหมายขององค์การและความคาดหวังหรือความต้องการของบุคลากรไปพร้อมๆกันในโอกาสเดียวกัน

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิด



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## เรดคีน

อ้างอิงใน อาคม วัดไชยสงครามนักวิชาการ  
ชาวแคนาดา ได้สรุปผลการศึกษาเพื่อ  
จำแนกผู้นำตามระดับประสิทธิภาพในการ  
ทำงาน สามารถจัดได้ดังนี้คือ



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก มี 4 แบบ คือ

แบบนักบริหาร

(executive)

ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งความสำเร็จของงานและผู้ร่วมงาน ใช้วิธีการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานสำเร็จในขั้นสูง

แบบนักพัฒนา

(developer)

ผู้นำแบบให้การยอมรับนับถือศรัทธาเพื่อร่วมงาน เน้นการพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงานให้มีความสามารถสูงสุด

แบบเผด็จการ

อย่างมีศิลป์

(benevolent autocrat)

ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลัก แต่มีศิลปะและความชำนาญในการสั่งการให้ผู้ที่บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ผู้นำแบบข้าราชการ

(bureaucrat)

ผู้นำในการปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติไม่มีการยืดหยุ่น ให้ความสนใจเรื่องประสิทธิภาพและความสัมพันธ์กับบุคลากรน้อย อันเนื่องจากระบบราชการเป็นองค์การขนาดใหญ่

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย มี 4 แบบ คือ

แบบประนีประนอม  
(compromiser)

ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งเรื่องคุณภาพของงาน และความสัมพันธ์ระหว่าง  
ผู้ร่วมงาน ตัดสินใจโดยคำนึงถึงจิตใจของสมาชิกทุกคน ทุกฝ่าย จึงมีความ  
ยุ่งยาก ลังเลและขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

แบบนักบุญ  
(missionary)

มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานทุกคน มีจิตใจเมตตากรุณาต่อ  
สมาชิก ไม่กล้ากล่าวโทษหรือตำหนิใคร พยายามรักษาความเป็นมิตรเป็นกันเอง

แบบเผด็จการ  
(autocrat)

มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่ปรึกษาใคร ไม่ฟังความ  
คิดเห็นของใคร ชอบใช้อำนาจ ชอบบงการคนอื่น เชื่อว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่น

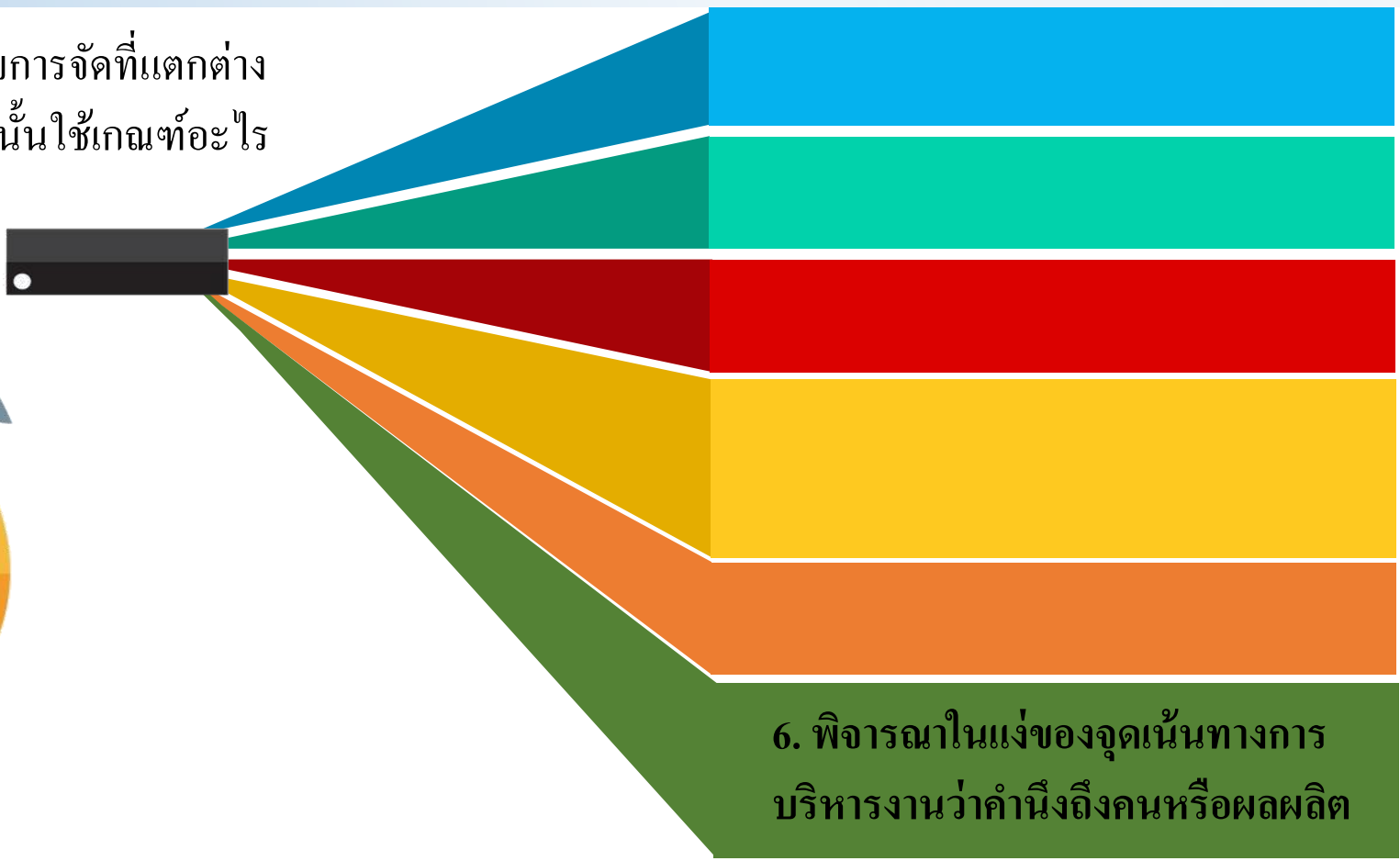
แบบหนีงาน  
(deserter)

มีพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมไม่ค่อยรับผิดชอบงาน ไม่มีความตั้งใจจริงที่  
จะทำงานให้สำเร็จ เมื่อพบอุปสรรคจะล้มเลิกความตั้งใจ

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งแบบภาวะผู้นำมีรูปแบบการจัดที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าการจัดแบ่งนั้นใช้เกณฑ์อะไรมาเป็นพื้นฐานในการคิด



6. พิจารณาในแง่ของจุดเน้นทางการบริหารงานว่าคำนึงถึงคนหรือผลผลิต



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## ธงชัย สันติวงษ์

ได้สรุปวิเคราะห์ตารางการบริหาร (managerial grid) จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้จัดการของเบลค และมูตัน (Robert R.Blake and Game S.Mouton) ซึ่งสามารถจำแนกแบบภาวะผู้นำได้ 5 แบบดังนี้



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แบบย่ำแย่

(impoverished style)

แบบสนใจงาน

(task style)

แบบเดินสายกลาง

(middle of road style)

ผู้นำที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่สนใจทั้งทางด้านผลผลิตและคน

ผู้นำที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญต่องานมากเป็นพิเศษ  
ในขณะที่ให้ความสำคัญในเรื่องคนน้อยมาก

ผู้นำที่พฤติกรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญทางด้าน  
ผลผลิตและคนในระดับปานกลางพอๆกัน

## บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แบบชุมนุมสังสรรค์

(country club style)

แบบเล่นเป็นทีม

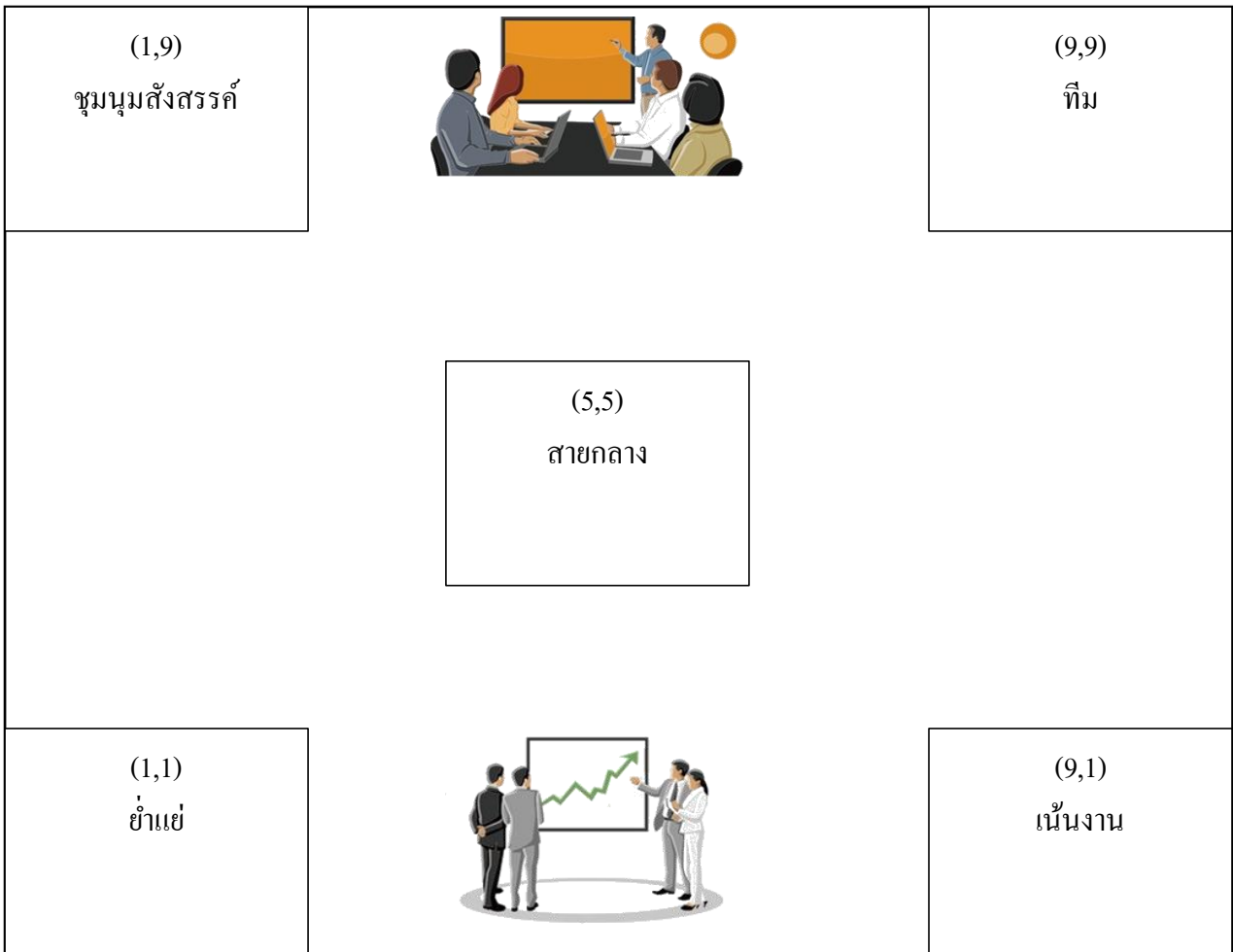
(team approach)

ผู้นำที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องคนมาก เป็นพิเศษ ในขณะที่ให้ความสำคัญกับเรื่องผลผลิตของงานน้อย

หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญทั้งเรื่องผลผลิตของงานและคนอย่างสูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสูงสุดร่วมกัน

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

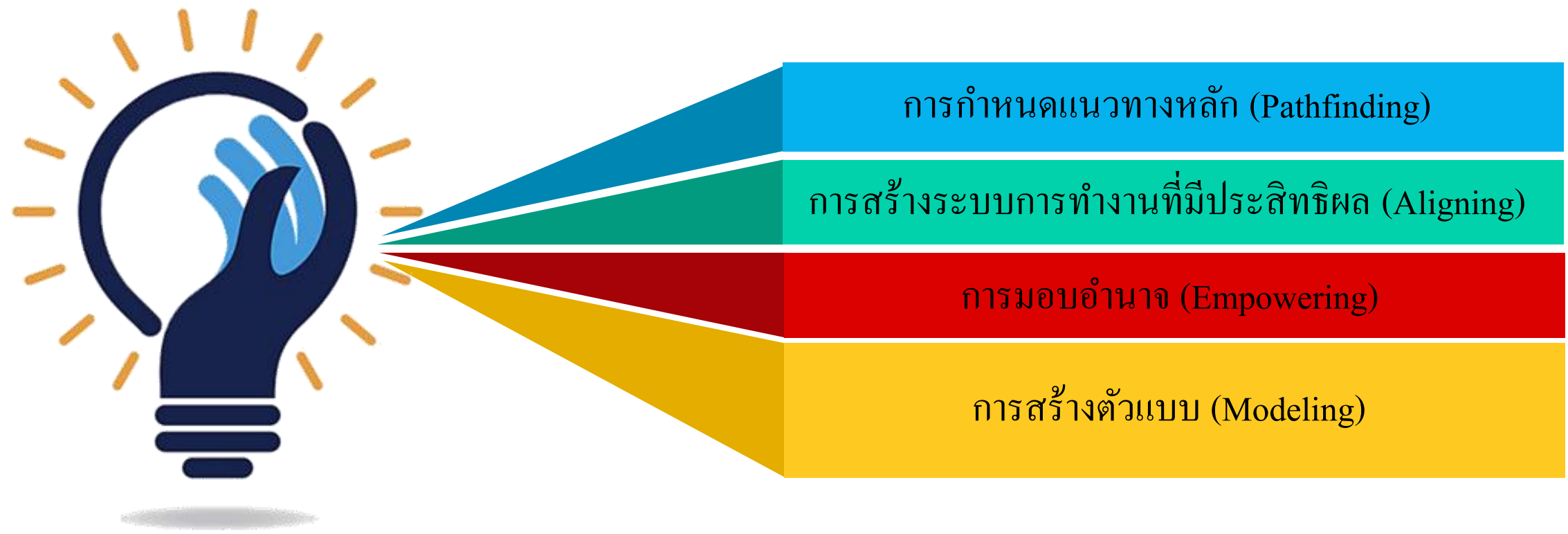
แสดงแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบตารางการบริหาร ของ R.R Blake and J.S.Mouton



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

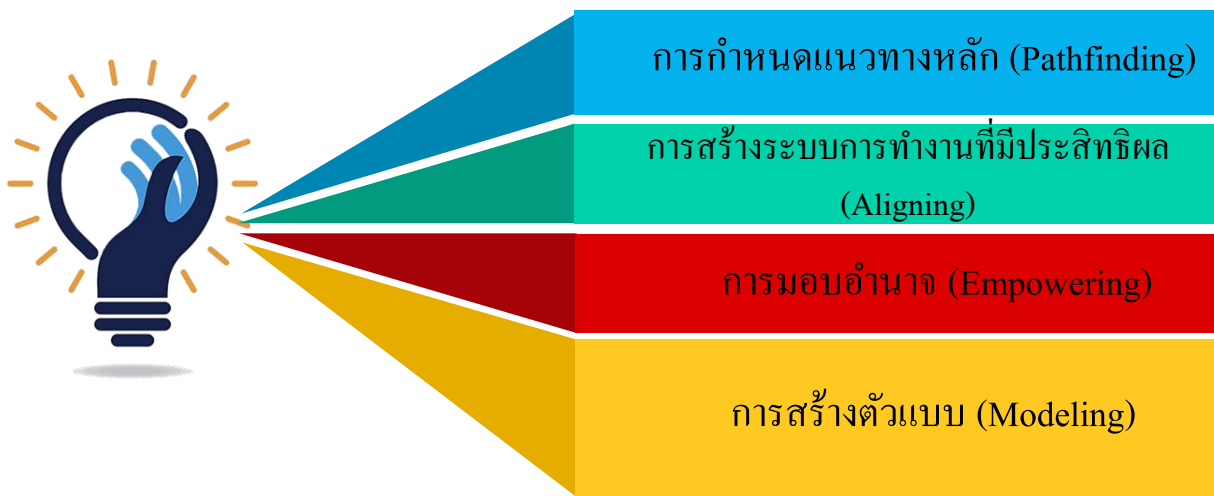
ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ คือ



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ คือ



บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน

ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย

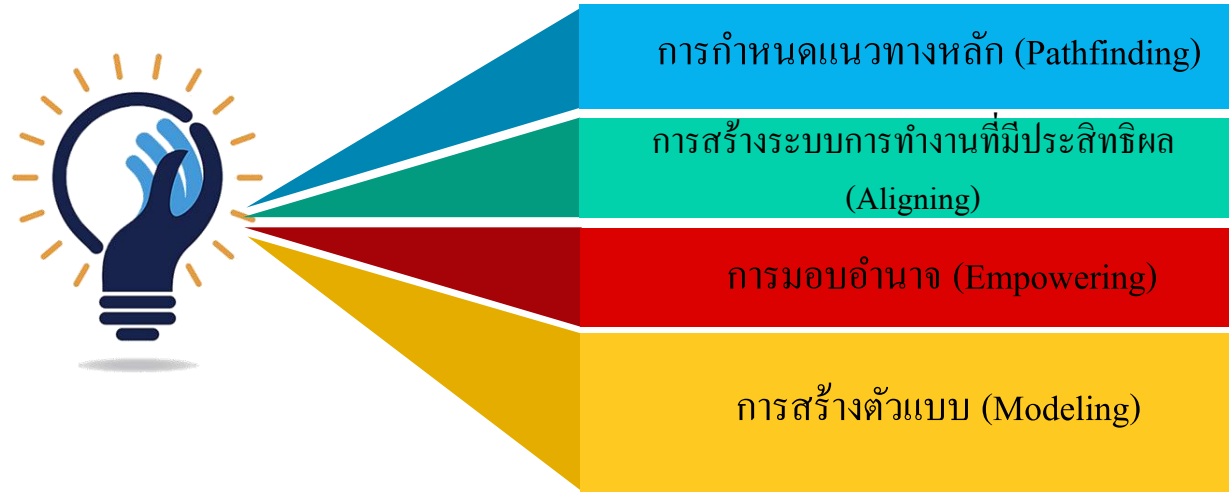
ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน

ผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ คือ



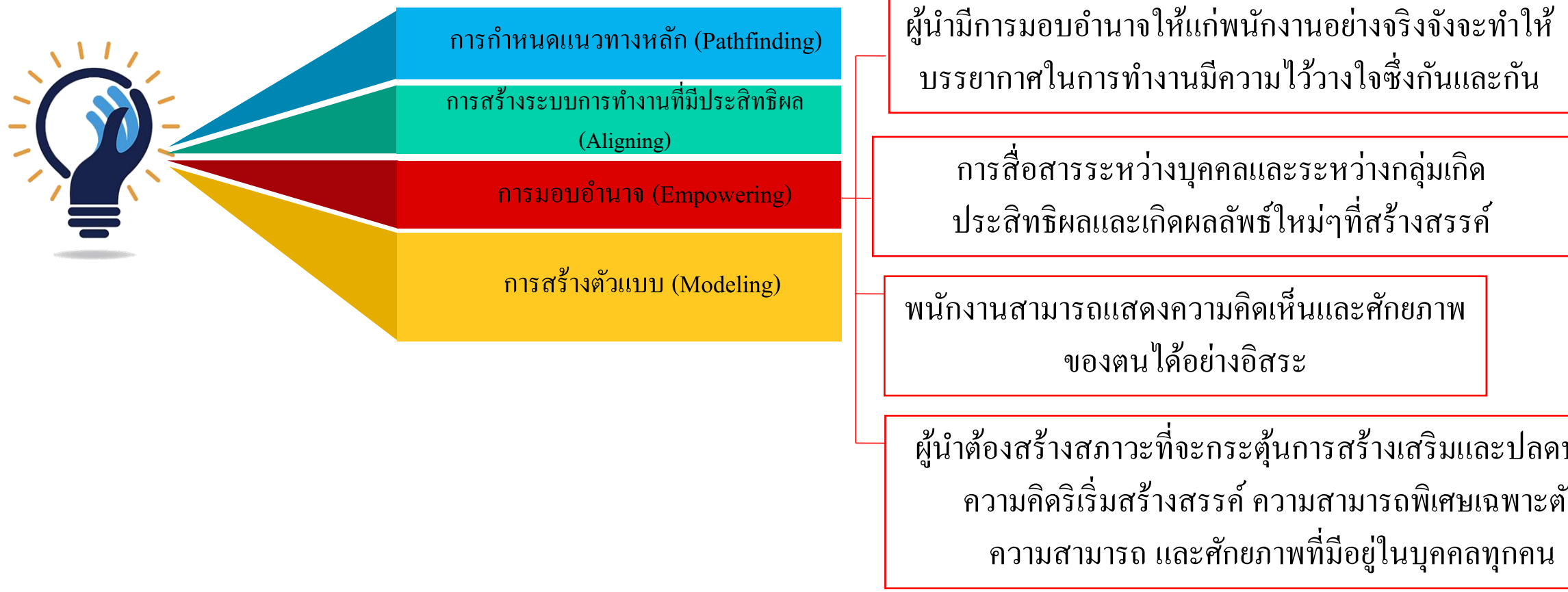
การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ คือ

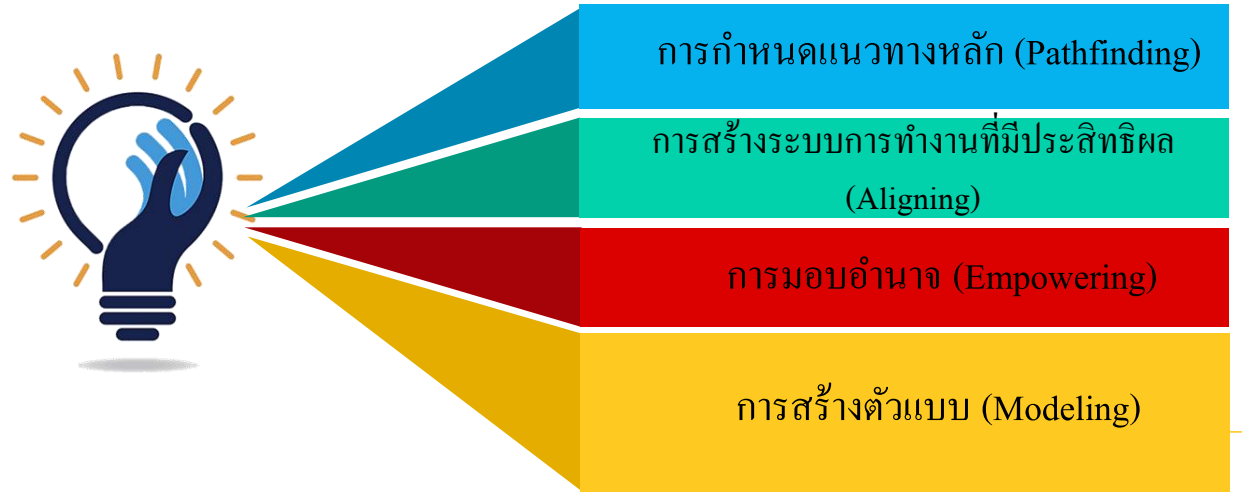




# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ คือ



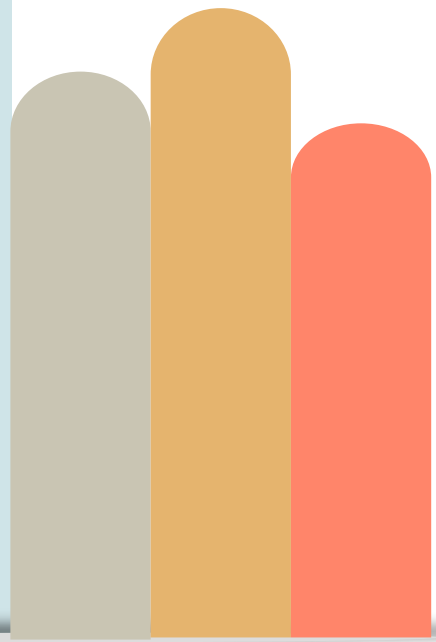
ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) ในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

## ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ

ผู้นำองค์กรในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กรจึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านที่สอดคล้องตามกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็นเก้ ดังนี้



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

แนวทางปฏิบัติที่สำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านที่สอดคล้องตามกรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็นเก้ ดังนี้



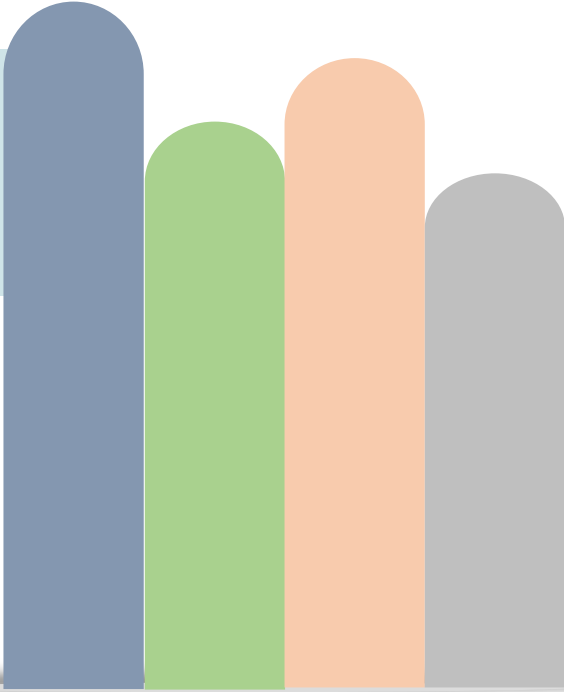
- บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตน
- บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน
- บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีม
- บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน



การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง

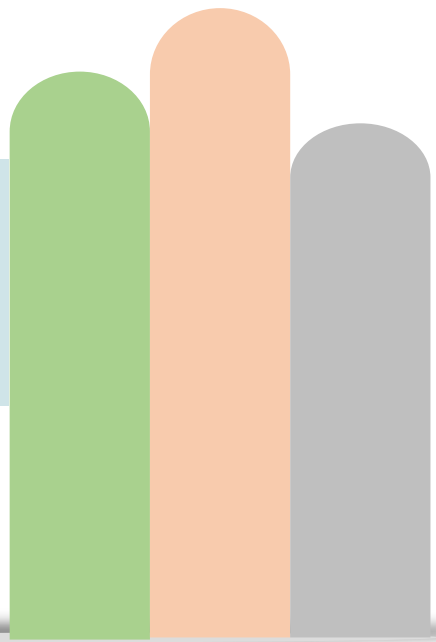


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน

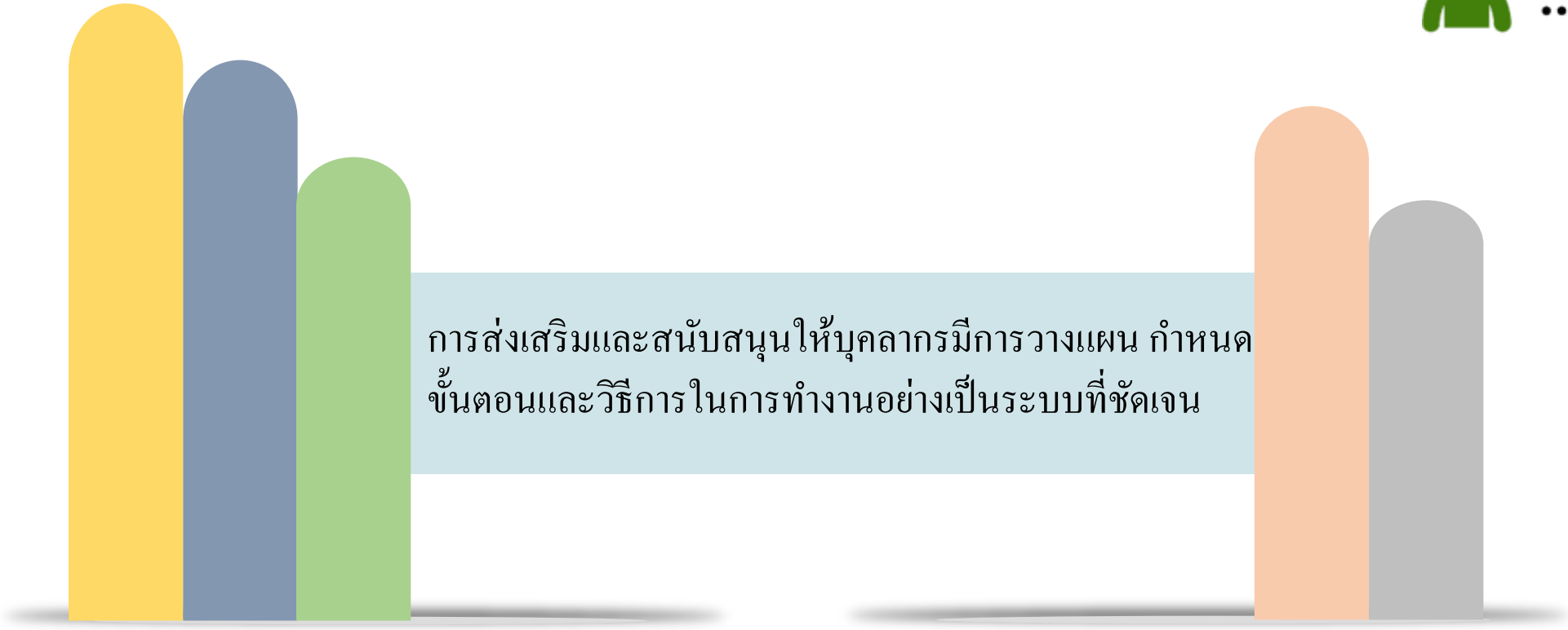


การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน

การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อมูลต่างๆบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

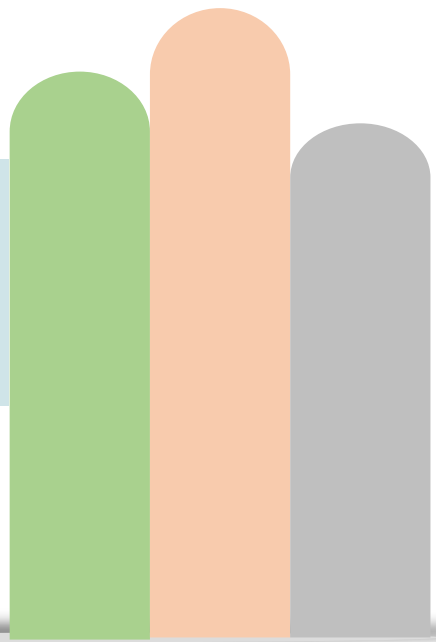


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน



การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพิจารณา  
ไตร่ตรองข้อมูลต่างๆอย่างรอบคอบทุกด้านก่อนการ  
ตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งทุกครั้ง





# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน



การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการนำปัญหา  
ต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์

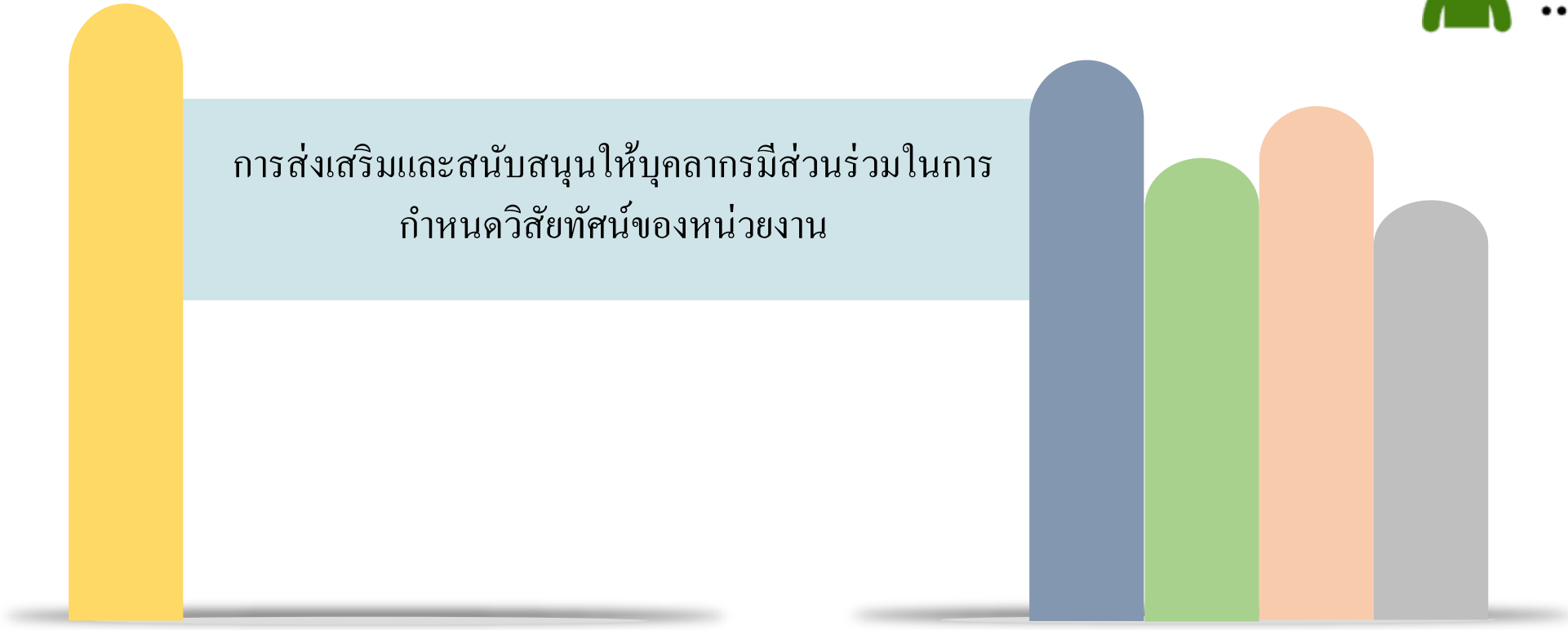


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

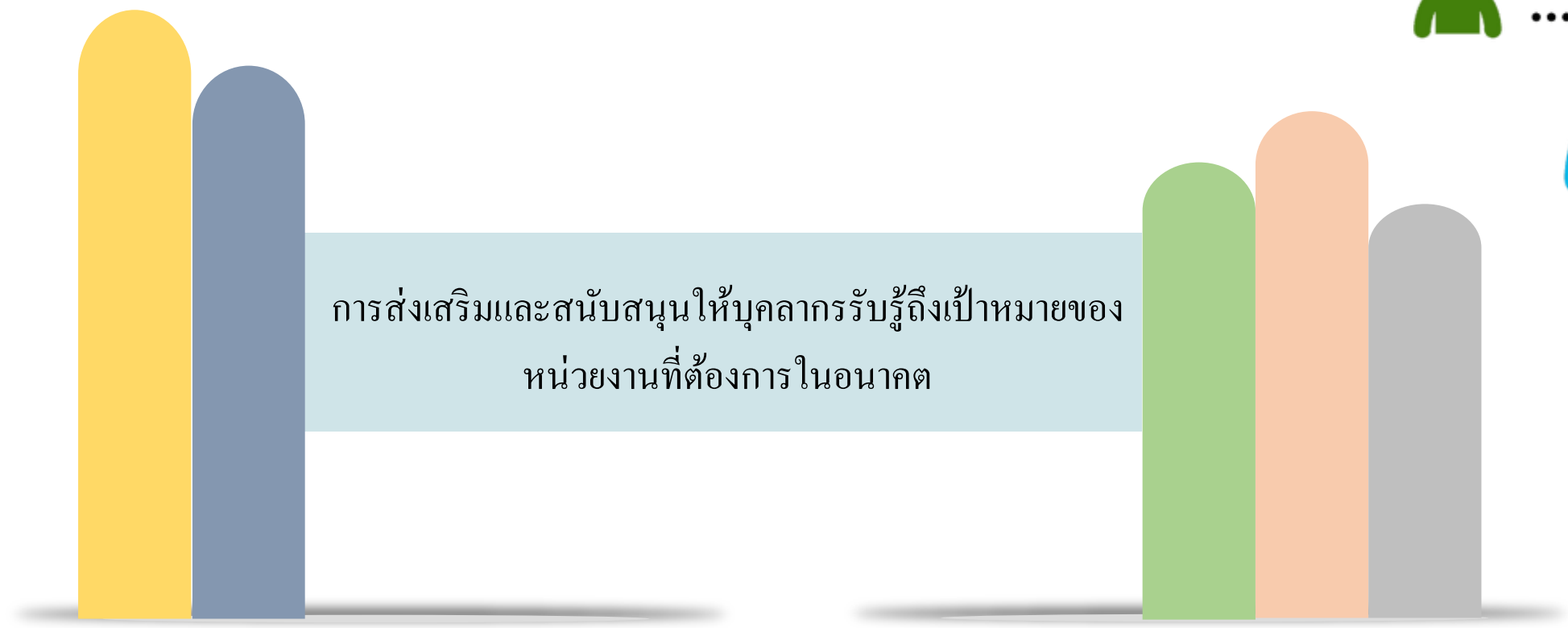


การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน



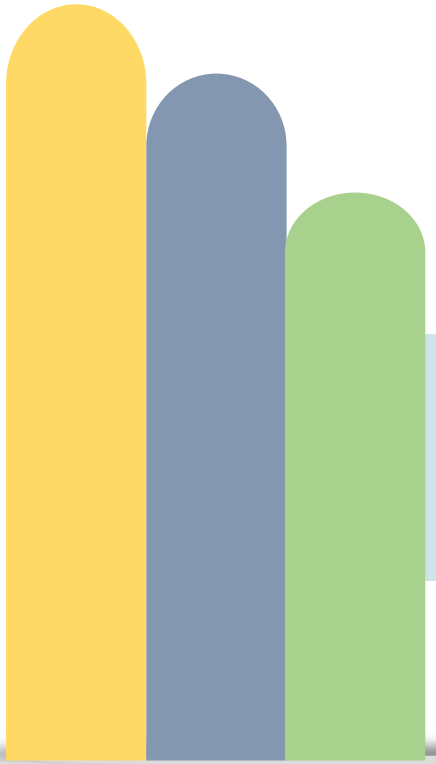
# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอ่าน



การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการวางแผนงาน  
ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับ  
วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

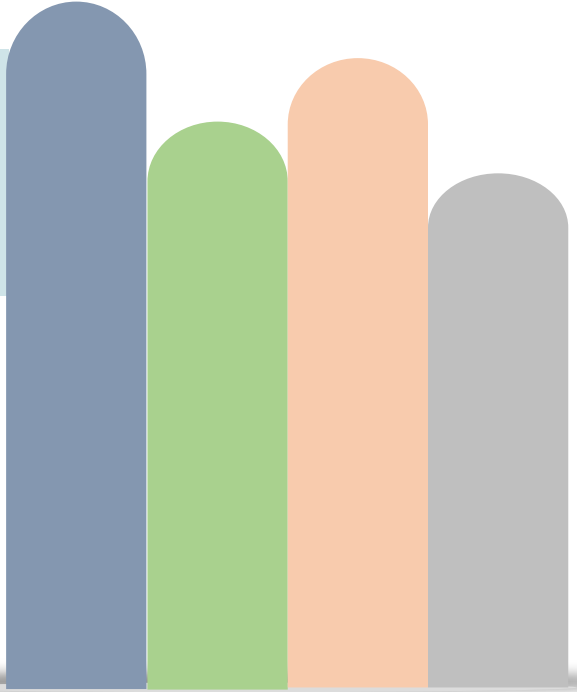


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีม

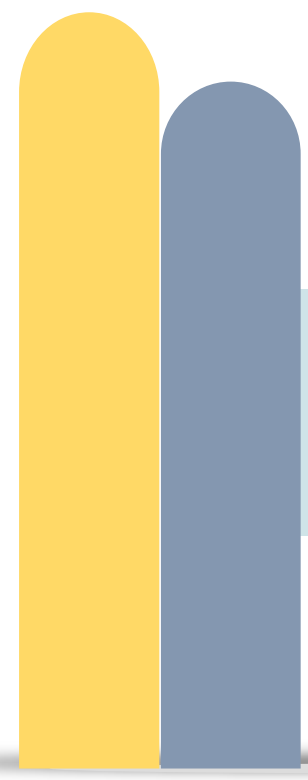


การสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดระบบการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจแก้ปัญหาคือการปฏิบัติงานร่วมกัน

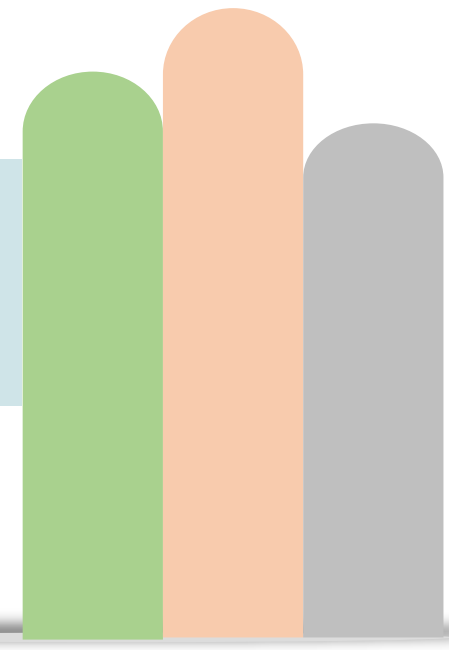


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีม

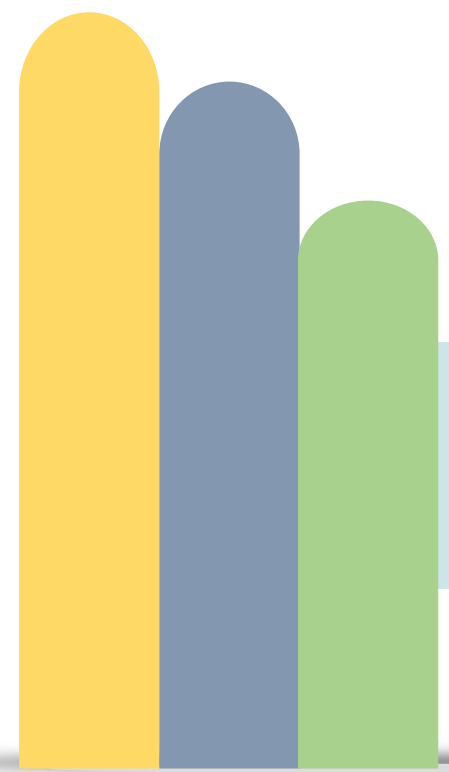


การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ของทีม



การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน  
ความรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน

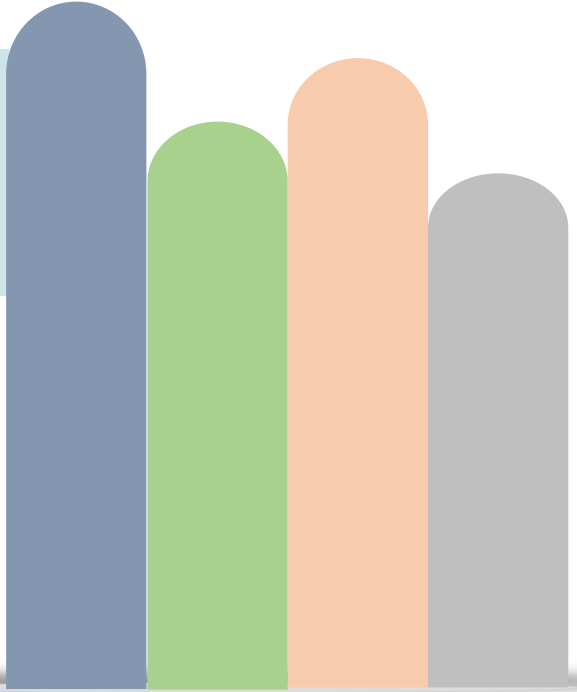


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ



การสนับสนุนให้หน่วยงานกำหนดเป้าหมายและ  
ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องความ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



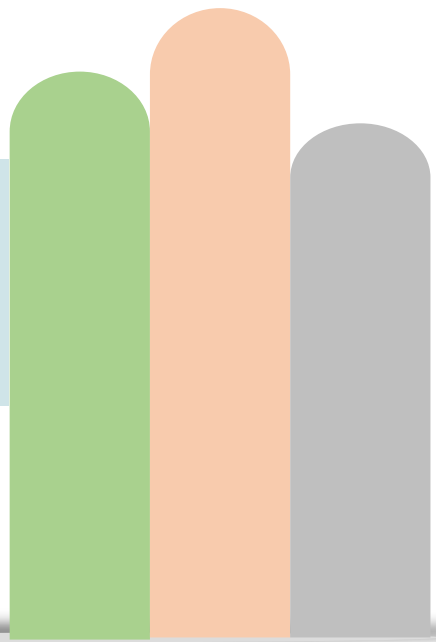


# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ



การสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดแบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

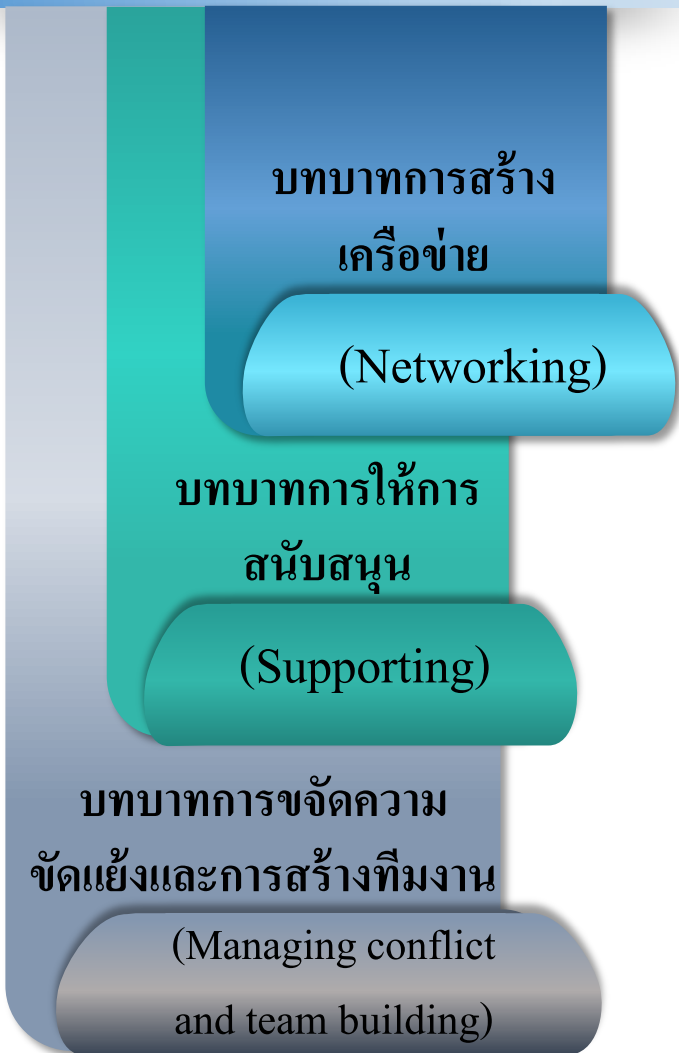
บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ



การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ



# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ



## บทบาทของผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี

การพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง

การที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้การสนับสนุน

สร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรและทีมงาน

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทการติดตาม

(Monitoring)

บทบาทการให้ข้อมูล

(Informing)

บทบาทในการสร้าง

ความชัดเจน

(Clarifying)

## บทบาทของผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี

บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ดูความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ

การบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการ

การที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทในการวางแผน  
และจัดองค์การ

(Planning and  
organizing)

บทบาทในการแก้ปัญหา

(Problem solving)

บทบาทในการปรึกษา  
และมอบหมายงาน

(Consulting and delegating)

## บทบาทของผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

บทบาทในการที่จะต้องไต่ถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุง

# บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทในการ  
สร้างแรงจูงใจ

(Motivating)

การใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงาน  
ตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน

บทบาทในการประกาศ  
เกียรติคุณและให้รางวัล

(Recognizing and  
rewarding)

การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่ว และมอบรางวัล  
สำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมความสำเร็จตามเป้าหมาย