

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนต่อภาวะผู้นำครูพลศึกษาในการส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เขตอำเภอบางระกำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์และคุณสมบัติของผู้นำที่ดี
4. จรรยาบรรณผู้นำทางพลศึกษาและกีฬา
5. การบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ
6. การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำครูพลศึกษาในการส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงได้รวบรวมเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ในทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมีผู้นำ แม้ว่าจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน แต่ก็มีลักษณะที่สำคัญแยกเป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายแรก ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ และอีกความหมายหนึ่ง ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ โดยมีอิทธิพลและความสามารถในการจูงใจคน เพื่อประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ส่วนความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เมื่อเปรียบเทียบความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำพบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันที่ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคล

ที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากการจำแนกประเภทของผู้นำ อาจจำแนกโดยอธิบายให้เห็นถึงการเกิดภาวะผู้นำว่าเกิดขึ้นได้ 2 ประเภท คือ ประเภทโดยสถานการณ์และโดยตำแหน่ง หรืออาจจำแนกโดยลักษณะในการบริหาร ซึ่งมี 3 ประเภท การจำแนกแบบของผู้นำนี้แตกต่างไปจากประเภทของผู้นำที่กล่าวคือ จะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบใช้พระเดชหรือใช้พระคุณซึ่งมีลักษณะที่สรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึง ผู้นำยึดถือเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตนประสงค์
3. ผู้นำแบบสัจญ์ลักษณะ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัจญ์ลักษณะของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

ถ้าพิจารณาผู้นำแบบใช้พระเดชนี้จะพบว่า ตรงกับประเภทของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำประเภทนิเสธ ส่วนผู้นำโดยตำแหน่งก็มักจะมีพฤติกรรมแบบผู้นำแบบใช้พระเดชเป็นส่วนมาก คือ เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก็มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง แต่ก็มีบ้างที่ใช้พระคุณ ส่วนผู้นำแบบใช้พระคุณนั้น ตรงกับผู้นำประเภทปฏิฐาน และผู้นำโดยสถานการณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธา และเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานเหมือนๆ กัน ทั้งยังเป็นผู้นำที่อาจจะไม่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายอีกด้วย

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

เฮาส์ (House, 1996) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นคล้อยจองกับทัศนะดังกล่าว โดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วยการนำ

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การ ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

กวี วงศ์พุทธ (2539, หน้า 177) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542, หน้า 151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือบางครั้งเรียกว่า “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ลักษณะผู้นำ” หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม แต่อีกนัยหนึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้

ทองใบ สุตชาวี (2543:4) กล่าวว่า นิยามความหมายของภาวะผู้นำว่ามีจุดร่วมที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) สรุปว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองหรือครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถให้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนวาดฝันคาดคะเนได้

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถด้านการใช้อำนาจสร้างแรงจูงใจต่อบุคคลในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

หลักการสำคัญของทฤษฎี

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมายเสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจน ด้านพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า “วิธีการทำงาน-Path” ที่จะนำไปสู่รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการหรือเรียกว่า “เป้าหมาย-Goals” ในทางอุดมคติจะพบว่า การที่บุคลากรจะได้รับรางวัลจากองค์การขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะกระทำการใดๆ ที่แตกต่างกันออกไปนั้น ก็เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน

พฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย จำแนกประเภทของพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้
 - 1.1 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์การ
 - 1.2 เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
 - 1.3 กำหนดตารางเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จ
 - 1.4 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 1.5 สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำในกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้
 - 2.1 ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร
 - 2.2 ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน
 - 2.3 เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่เข้าหาได้ง่าย
 - 2.4 แสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพ การดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อ

ความต้องการของบุคลากรได้ดี

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้
 - 3.1 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 3.2 ปรึกษาหารือบุคลากร
 - 3.3 ขอความเห็นจากบุคลากร
 - 3.4 ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 4.1 กำหนดเป้าหมายให้เป็นการท้าทาย
- 4.2 คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง
- 4.3 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง
- 4.4 มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย มีฐานะคิดว่า ผู้นำคนหนึ่งๆ อาจจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง หรืออาจจะเป็นทุกรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

แกรี่ ยูคัล (Gary Yukl) ได้อธิบายว่า สถานการณ์ที่ต่างกันและความขึ้นชอบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลที่ต่างกัน

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิธีการกับการบรรลุเป้าหมาย มีศักยภาพในการพยากรณ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานประจำ และงานที่มีโครงสร้างแน่นอน
2. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ คือ ความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานที่มีความคลุมเครือ และเป็นงานที่มีโครงสร้างที่ไม่แน่นอน
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกรณีที่ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานสูง
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรที่มุ่งทำงานเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ผู้นำในองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตที่ยากต่อการพยากรณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำในอดีตอาจจะไม่เคยเผชิญมาก่อน อาทิเช่น การลดบุคลากรจำนวนมากออกจากงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย การนำระบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาช่วยในการตัดสินใจขององค์กร การปรับรู้อะบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ตลอดจนการริเริ่ม กิจกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร

การตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ จำเป็นที่ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้ได้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการทำงานให้มากขึ้นสไตล์ของภาวะผู้นำที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ มี 4 รูปแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)

คาร์ล ดับบลิว คูเนอ์ท (Karl W. Kuhnert) และฟิลิป เลวิส (Philip Lewis) ได้พัฒนา “ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)” โดยสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์การเกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากรที่เชื่อมั่นต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรม และความมีศักดิ์ศรีขององค์การ สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์การเกิดการเรียนรู้และเป็นสไตล์ภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมี และภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงจูงใจ

การที่องค์การต่างๆ ให้ความสนใจและความสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในยุคปัจจุบันนี้เป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Dramatic Changes) เกิดขึ้นในองค์การ และการประยุกต์ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปก็ช่วยทำให้องค์การฝ่าฟันวิกฤติการณ์ที่สำคัญๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างงดงาม อาทิเช่น ลี ไอคอคคา (Iacocca) มักจะกล่าวอ้างเสมอว่าเขาสามารถเปลี่ยนวิกฤติที่เกิดขึ้นในบริษัทไครสเลอร์ ให้กลายเป็นความสำเร็จอย่างดียิ่งได้ เนื่องจากว่าเขาได้ปรับกลยุทธ์การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

ภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป

ผู้นำแบบปฏิรูป ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญหลายประการ คือ

1. ทำให้บุคลากรตระหนัก (Awareness) ถึงปัญหาขององค์การและผลที่จะเกิดจากปัญหา กล่าวคือ สมาชิกขององค์การจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์การและจะต้องทราบด้วยว่าถ้าปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจะเกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง

2. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Create Vision) กล่าวคือ การกำหนดว่าองค์การควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต สร้างการผูกพันและการยอมรับในวิสัยทัศน์นี้ให้ครอบคลุมทั้งองค์การสนับสนุนให้เกิดความสะดวสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

3. พัฒนากลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์การ

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันและอนาคตจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ในองค์การ เพราะแนวโน้มในอนาคต องค์การจะต้องเข้าสู่การแข่งขันของสภาพแวดล้อมของกิจการ

ในยุคโลกาภิวัตน์ จึงเป็นความจำเป็นที่การประยุกต์แนวความคิดของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะกลายเป็นทางเลือกที่สำคัญของ องค์กรต่อไป ขณะเดียวกันก็ต้องอาศัยการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเช่นกัน

2. ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน (Coaching Leadership)

แซมมวล เซอร์โต (Samuel Certo) ได้อธิบายว่า “ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน (Coaching Leadership)” หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นการท้าทายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนแนวทางในการประยุกต์นั้นได้นำวิธีการจากการฝึกสอนกีฬามาใช้ โดยที่ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วหาวิธีการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม ส่วนคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้สอนงานที่มีประสิทธิผล

พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching Behavior)

ปาโกนิส (Pagonis) กล่าวถึง พฤติกรรมการสอนงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. การฟังด้วยความตั้งใจ (Listens Closely) ผู้นำแบบสอนงานพยายามจะมองปัญหาทั้งสองด้าน กล่าวคือ จะต้องรวบรวมข้อความจริงจากสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดและขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดออกไป ซึ่งถือว่าเป็นศิลปะการฟังชั้นเยี่ยมและจะต้องไม่ตกหลุมพรางของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สนับสนุนจิตใจพนักงาน (Gives Emotional Support) ผู้นำแบบสอนงานจะต้องให้กำลังใจในการจูงใจพนักงาน เพื่อจูงใจให้เขาทำงานให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างสูงสุด

3. สามารถแสดงพฤติกรรมให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม (Shows by Example) ผู้นำแบบสอนงานสามารถแสดงวิธีการทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างเหมาะสม และสามารถแสดงวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานหรือวิธีการแก้ปัญหาการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าตนเองมีความเชี่ยวชาญและสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect) จากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแยบยล

โดยสรุป ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงานเป็นทางเลือกใหม่ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร จากความสามารถของพนักงานที่ผู้บริหารได้ทำหน้าที่ในการแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างโอกาสในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี

3. ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Superleadership)

ชาร์ล ซี. แมนซ์ (Charles C. Manz) และเฮนรี พี. ซิมส์ (Henry P. Sims) ได้เสนอ "ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Superleadership)" ว่าเป็นวิธีการนำผู้อื่นโดยการแสดงให้เห็นว่าบุคคลจะสามารถนำตนเองได้อย่างไร กล่าวคือ ผู้นำแบบพิเศษจะประสบผลสำเร็จ ก็ต่อเมื่อพวกเขาสามารถพัฒนาผู้ตามให้เป็นบุคคลที่มีผลิตภาพสูง ทำงานได้อย่างอิสระและต้องการให้ผู้นำเข้ามาควบคุมน้อยที่สุด สำหรับความสำคัญอย่างยิ่งของผู้นำแบบพิเศษ คือ ความสามารถในการสอนให้ลูกน้องมีความสามารถในการคิดตามวิธีการของลูกน้องแต่ละคนพร้อมกับสามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และดำเนินการได้อย่างอิสระ ผู้นำแบบพิเศษจะพยายามส่งเสริมให้บุคลากรได้ขจัดความคิดและความเชื่อในทางที่ไม่ดีที่มีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานออกไปจากกระบวนการคิด พร้อมกับให้ทดแทนความคิดและความเชื่อดังกล่าวด้วยความเชื่อในทางบวกและเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ผู้นำแบบพิเศษยังจะต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการยอมรับพวกเขาอย่างจริงจัง ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพสำรองเพียงและพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งท้าทายต่างๆ ขององค์กรในสถานการณ์การทำงาน

วัตถุประสงค์ของผู้นำแบบพิเศษ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีความพร้อมที่จะทำงานโดยลำพังและทำงานอย่างเป็นอิสระ เมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว นับว่ามีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการแข่งขันขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ในส่วนของโครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบพิเศษนั้น องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบแนวราบ (Flatter Organization) และมีผู้บริหารจำนวนเล็กน้อย แต่อย่างไรก็ตามองค์กรไม่อาจจะดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ถ้าบุคลากรขององค์กรขาดศักยภาพในการนำตนเอง

4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ผู้นำเป็นนายจ้างของตนเอง ผู้นำตามทฤษฎีนี้มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรในการแก้ปัญหาวิกฤติ เขาจะต้องดำเนินการราวกับว่าเขาเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงในทางการเงินสูงในการลงทุน แต่ก็อาจจะทำกำไรได้อย่างสูง ถ้าอีกฝ่ายเกิดการพ่ายแพ้ไปกับความคิด

โดยสรุปจะพบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ จัดเป็นภาวะผู้นำร่วมสมัย ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด (Not Mutually Exclusive) เพราะรูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่ง จะประกอบขึ้นจากลักษณะร่วมของภาวะผู้นำรูปแบบอื่นด้วย ส่วนจุดศูนย์กลางของแผนภูมิถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบที่จะมีลักษณะเหมือนกัน และภาวะผู้นำดังกล่าว

มีแนวโน้มที่จะเป็นทางออกของสังคมไทยในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การให้ก้าวทันกับสังคม พลวัตและการแข่งขันในระดับนานาชาติ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ มี 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theory) หลักบุคคลเป็นผู้นำเพราะ มีบุคลิกลักษณะ ความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ (รูปร่างหน้าตา สติปัญญา วิสัยทัศน์ มีความสามารถเหนือคนอื่น ความประพฤติดี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี) โดยคุณลักษณะที่เด่นชัด คือ

- 1.1 มีความรู้ความสามารถในการทำงาน
- 1.2 เข้าร่วมกิจกรรมด้วยใจรัก
- 1.3 ได้รับการยอมรับจากสมาชิก สมาชิกเต็มใจทำงานร่วม

2. ทฤษฎี สถานการณ์ (Situation Theory) หลักการ ผู้นำเกิดจากสถานการณ์บางอย่าง ผลักดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำ หรือต้องพัฒนาลักษณะผู้นำขึ้นมา (ฮิตเลอร์ มุสโสลินี หรือ เหมมาเจอตุง) ทฤษฎีนี้ยอมรับความสัมพันธ์ของผู้นำและกลุ่ม ผู้นำต้องครองใจปวงชนผู้แวดล้อม

3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory) หลักการความเป็นผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ+สถานการณ์ (วิเคราะห์จากคุณสมบัติผู้นำ และสถานการณ์) เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน ความเป็นผู้นำก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ผู้นำจึงมีได้หลายคนผลัดเปลี่ยนกันไป

ทฤษฎีอื่นๆ ในเรื่อง ภาวะผู้นำ โดย Terry สรุป ไว้ 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีสันับสนุน (supporting Theory) เป็นทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสร่วมวางแผนและตัดสินใจในพันธกิจขององค์การ (ผู้นำต้องยอมรับ ในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน)

2. ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (Sociological Theory) มีความเชื่อว่าผู้นำต้องแสดงบทบาท หน้าทีความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานโดยมุ่งจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychological Theory) มีความเชื่อว่าผู้นำต้องพัฒนาระบบ สร้างแรงจูงใจ มีจิตวิทยาสูง ใช้เทคนิคกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ องค์การ

4. ทฤษฎียึดถืออำนาจ (Autocratic Theory) มีความเชื่อในการใช้อำนาจของตนเองใน การบริหาร สั่งการ บังคับให้ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องการเหตุผลในการอธิบายความ

สไตล์ของภาวะผู้นำ(Leadership Style)

ทฤษฎีที่สำคัญอีกทฤษฎี คือ “สไตล์พื้นฐานของภาวะผู้นำ (Basic Leadership Styles)” ซึ่งมีแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจำแนกสไตล์ผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สไตล์ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจแทนกลุ่มคนทั้งหมด ผู้นำ มีบทบาทที่สำคัญคือ

- 1.1 ตระหนักถึงตำแหน่งของตนเองมากที่สุด
- 1.2 มีความซื่อสัตย์ต่อสมาชิกของกลุ่มน้อยมาก
- 1.3 เงินเป็นรางวัลในการทำงานและเป็นรางวัลเพียงอย่างเดียวที่จะจูงใจบุคลากร
- 1.4 คำสั่งเป็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามโดยไม่ให้มีข้อสงสัยและไม่ต้องอธิบายสมาชิก

กลุ่ม มีบทบาทที่สำคัญคือ

- 1.5 ไม่ต้องรับผิดชอบต่อเรื่องใดๆ สมาชิกจะต้องทำตามคำสั่งที่สั่งให้ปฏิบัติ
- 1.6 ผลผลิตจะดีเมื่อผู้นำอยู่ด้วย และจะเลวลงเมื่อผู้นำไม่อยู่ด้วย

2. สไตล์ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez Faire Style) เป็นผู้นำที่อนุญาตให้สมาชิกภายในกลุ่มผู้นำ มีบทบาทที่สำคัญคือ

- 2.1 ผู้นำขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
- 2.2 ผู้นำไม่ได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับกลุ่มสมาชิกกลุ่ม มีบทบาทที่สำคัญ

คือ

- 2.2.1 การตัดสินใจกระทำได้ทุกคนเท่าที่ต้องการ
- 2.2.2 ผลผลิตจะลดลงเรื่อยๆ
- 2.2.3 สมาชิกของกลุ่มสนใจในการทำงานเพียงเล็กน้อย
- 2.2.4 ขวัญและกำลังใจ และการทำงานเป็นทีมจะมีต่ำ

3. สไตล์ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เป็นผู้นำที่คอยแนะนำ (Guide) และกระตุ้น (Encourage) ให้กลุ่มทำการตัดสินใจ ผู้นำ มีบทบาทที่สำคัญ คือ

- 3.1 การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม
- 3.2 เมื่อผู้นำต้องตัดสินใจหรือถูกบังคับให้ตัดสินใจ จะต้องอธิบายกับกลุ่มให้เข้าใจได้
- 3.3 การวิพากษ์วิจารณ์และการยกย่องชมเชย จะต้องกระทำอย่างตรงไปตรงมา

สมาชิกกลุ่ม มีบทบาทที่สำคัญคือ

- 3.4 มีการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงได้
- 3.5 สร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อกลุ่ม
- 3.6 คุณภาพของงานและผลผลิตจะสูงขึ้น
- 3.7 กลุ่มเกิดความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในการทำงาน

สไตล์ของผู้นำที่กล่าวถึงทั้ง 3 ประเภท เป็นมุมมองทางการบริหารที่สะท้อนรูปแบบของการเป็นผู้นำ รูปแบบที่พึงประสงค์เป็นสไตล์ผู้นำแบบประชาธิปไตย เพราะเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร

คุณลักษณะที่พึงประสงค์และคุณสมบัติของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์สูงสุดในการเป็นผู้นำ คือ ความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานหรือภารกิจถ้าสร้างหรือทำตนเป็นผู้นำที่เหมาะสมได้ ก็จะทำให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงใจอันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นการสมควรที่ผู้นำทุกคนพึงตรวจสอบตนเองว่ามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ดำรงไว้ซึ่งสิ่งที่มีอยู่แล้วและขณะเดียวกันก็พยายามเสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดอยู่ เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

หลักของการเป็นผู้นำ

L = LOVE	รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์
E = EDUCATION & EXPERIENCE	ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์
A = ADAPTABILITY	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
D = DECISIVENESS	มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว
E = ENTHUSIASM	มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและจริงใจ
R = RESPONSIBILITY	มีความรับผิดชอบในผู้อื่นแม้จะโดนตำหนิและรับผิดชอบงาน
S = SACRIFICE & SINCERE	เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วย ความจริงใจและจริงจัง
H = HARMONIZE	เสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = INTELLECTUAL มีความคิดริเริ่มฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์
CAPACITY

P = PERSUASIVENESS ความสามารถในการจูงใจคน

คุณลักษณะทั่วไปของความเป็นผู้นำ นักวิชาการของไทยได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง คือการวางตัวอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทาง ท่วงที วาจา การปรากฏตัว และการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ซึ่งจะทำให้เกิดความประทับใจแก่ลูกน้อง
2. ความกล้าหาญ ทั้งทางกายและทางใจ คือ อำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง
3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงทีและประกาศข้อตกลงใจนั้นๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้
4. ความไว้วางใจได้ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า
5. ความอดทน คือ ความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้นและความยากลำบากต่างๆ
6. ความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจ และมองโลกในแง่ดีเสมอ
7. ความริเริ่ม คือ การพิจารณาดูว่ามีอะไรควรจะทำและจะเริ่มต้นปฏิบัติอย่างไร แม้ว่าจะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม
8. ความซื่อสัตย์ คือ อุปนิสัยที่ถูกที่ควรและความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง การซื่อสัตย์ถือว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง
9. ดุลยพินิจ คือ การเปรียบเทียบข้อเท็จจริงและหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้อย่างมีเหตุผล เพื่อประกอบการตกลงใจอันถูกต้อง
10. ความยุติธรรม คือ คุณลักษณะความไม่ลำเอียงหรือมีอคติ และมีความมั่นคงในการบังคับบัญชา เกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษจะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี
11. ความรู้ คือ สิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไป ข้อเท็จจริง หลักการ รวมทั้งทำให้รอบรู้ในวิชาชีพ
12. ความจงรักภักดี คือ การมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์กร หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

13. ความแนบเนียน คือ ความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกันในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงความสามารถที่จะพูดและกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างเหมาะสม

14. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน

คุณลักษณะผู้นำสำหรับสังคมไทย

สังคมไทยเราอาจจะต้องมีสิ่งที้นอกเหนือไปกว่าผู้นำโดยทั่วไป จึงต้องเพิ่มเติมคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้

1. ระบบอาวุโส (Seniority) เพราะสังคมไทยนิยมยกย่องผู้มีอาวุโสกว่าว่าเป็นผู้รอบรู้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์

2. ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศหรือตำแหน่งการงานในฐานะผู้นำ ย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงภาคเอกชน

3. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ในการแต่งตั้งผู้นำระดับต่างๆ

4. วุฒิทางการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือว่าใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็ก็สามารถเป็นผู้นำได้ทันที

5. การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Expertise) ผู้ทรงคุณความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาถือว่าเป็นสิ่งที่เรายกย่องกันได้ทันทีทั้งที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งต่างๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

“การเป็นผู้นำ” (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามที่ผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือและด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายของ “ผู้นำ” และ “การเป็นผู้นำ” ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่ง แต่มีบุคลิกลักษณะและความรู้ความสามารถเด่นเป็นพิเศษ สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงานอย่างศรัทธาและเชื่อถือในความสามารถก็ได้ ในองค์การที่มีแบบเป็นทางการ ผู้บริหารก็คือผู้ที่ทำหน้าที่และบทบาทของผู้นำอยู่แล้วนั่นเอง ส่วนผู้บริหารนั้นจะกระทำงานในฐานะผู้นำกลุ่ม ให้คนในกลุ่มศรัทธาเชื่อถือและเต็มใจร่วมมืออย่างประสานสัมพันธ์เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลงได้แค่นั้นเอง ย่อมขึ้นอยู่กับ “การเป็นผู้นำ” ของผู้บริหารนั้นเท่านั้น ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวและความสามารถเป็นพิเศษของผู้บริหารนั้นๆ นั่นเอง เพราะในการบริหารงานเชื่อกันว่าเป็นผู้นำและแบบของผู้นำ จะมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อประสิทธิผล (Effectiveness)

และประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำจึงเป็นเสมือนพลังอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคคลทุกคนในองค์กรที่มีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือขององค์กร

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ

ดังได้กล่าวแล้วว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานขึ้นอยู่กับศิลปะ การเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้น ในอันที่จะก่อให้เกิดความศรัทธาร่วมกันจนเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคคลทุกคนในกลุ่ม หรือองค์กร

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ อันถือเสมือนเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ มีดังนี้

1. มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Personality) คือมีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอส่วนตัวดี

บุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น

อุปนิสัย หมายถึง มโนธรรมอันเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของคน อันใช้เป็นเครื่องคุมความประพฤติของคน เช่น มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นต้น

2. มีความรู้และมีความสามารถในการบริหารและในการทำ (Ability) มีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีทำงาน คือ เก่งงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจ ให้คนศรัทธาร่วมงานด้วยทั้งแรงกายและแรงใจคือเก่งคน

3. มีความตั้งใจสูง (Willingness) มีพลังตั้งใจหนักแน่นมั่นคง มีความอุตสาหะ เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่นเป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบต่อผลการทำงานขององค์กร กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ

5. เป็นธรรม (Fair) ฟังความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเบา เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า

6. มีใจกว้าง (Open Minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้ง หรือที่ไม่เป็นมิตร

7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป (Popular) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

8. มีศิลปะในการนำ (Ability to Lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชาและสร้างสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งสูง แต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวคือ ควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี อย่างน้อยที่สุดก็ต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถในการเชิงจินตนาการ (Imagination)
 - 1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะชวนหาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ
 - 1.3 มีวิจารณญาณ (Judgment) ดี หมายถึง ความคิดที่จะตัดสินใจปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี
 - 1.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำในโลกที่ก้าวหน้าในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจะต้องวิวัฒนาการตนเองเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอด้วย การปรับตัวของผู้นำนั้นหมายถึงทั้งการปรับตนเอง และการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใด
 - 1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ขวัญของกลุ่มอาจเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์กร ผู้นำ ที่มุ่งผลดีอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอใจงาน จะเกิดการลางาน ขาดงาน การเปลี่ยนงานกันมาก ไม่มีการหาโอกาสและเวลาที่จะคิดหาช่องทางใหม่ๆ ให้แก่องค์กร
4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะในองค์กร และในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balanced) คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ ไม่เป็นคนดียั่วดีเดียวร้าย ไม่หงุดหงิดขี้บ่นจู้จี้ และไม่ขี้รำคาญจนเกินไป
6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวยุติอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ผู้นำที่ขาดกลยุทธ์คือผู้นำที่ปฏิบัติการนำไปตามรูปแบบและระเบียบวิธีที่กำหนดโดยระบบเบื้องบน มิได้มีความคิดที่จะพลิกแพลงหรือไม่มีขั้นเชิงใดๆ เลยนั่นเอง กลยุทธ์อาจถูกกำหนดออกมาในรูปของ

วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไรขึ้นกับปัจจัยต่างๆ คือ

6.1 โอกาสในตลาด (Market Opportunity) ในขั้นนี้ผู้บริหารจะมองไปข้างหน้าและประเมินว่ามีโอกาสประกอบการธุรกิจในตลาดอย่างไรบ้าง

6.2 ความสามารถและทรัพยากรของบริษัท (Corporate Competence and Resources) ผู้บริหาร จะมองบริษัทของตนเอง ประเมินว่าบริษัทมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไรและประเมินว่าวันข้างหน้าบริษัทจะมีความสามารถในการเข้าแสวงหาโอกาสในตลาดได้เพียงใด

6.3 ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (Management Value and Aspirations) ในระหว่างที่ผู้บริหารระดับสูงกำลังเทียบเคียงโอกาสดำเนินการและความสามารถในการดำเนินการ พร้อมทั้งเริ่มกำหนดขอบเขตและทิศทางนั้น มีปัจจัยที่สำคัญที่จะถูกนำเข้ามาเป็นส่วนในการสร้างกลยุทธ์ คือ ค่านิยมและอุดมการณ์ส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ถือเป็นสิทธิของผู้บริหารระดับสูงที่จะเอาความรู้สึกละหลักการส่วนตัวมาใช้ได้ในฐานะที่เป็นผู้นำและผู้กำหนดเส้นทางชีวิตของบริษัท การนำปัจจัยนี้เข้ามาประกอบจึงเท่ากับแนวทางที่ผู้บริหาร “ต้องการให้บริษัททำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง”

6.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อที่บริษัทจะต้องมีต่อสังคม บริษัทควรจะได้กำหนดสิ่งที่จะต้องทำและควรทำขึ้นมาเองโดยคำนึงถึงจรรยา และศีลธรรมที่ดี แทนที่จะต้องรอให้มหาชนเรียกร้องหรือรอให้รัฐบาลบังคับ ทั้งนี้ลักษณะความรับผิดชอบต่อสังคมจะแตกต่างกันไปตามสายธุรกิจ การนำปัจจัยนี้มาพิจารณาจึงเท่ากับกำหนดว่าบริษัท “ควรจะทำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง (Should to be)”

7. ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะเอาชนะคู่ต่อสู้หรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคุณวิญญู อำนาจอาจเกิดโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและสายการบังคับบัญชาโดยตรง

ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลียวสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขา และจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่กล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Breadth) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวอย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตัวเองและนับถือตัวเอง

3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation & Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูงและจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อยๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ยอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

ศิลปะของการเป็นผู้นำ

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ผู้นำนั้นอาจเป็นผู้นำโดยการที่กลุ่มยกย่องขึ้นมา เนื่องจากมีลักษณะเด่นเป็นพิเศษเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม หรืออาจเป็นผู้บริหารในองค์การที่มีรูปแบบเป็นทางการ ซึ่งกระทำหน้าที่ผู้นำไปในตัว แม้จะเป็นความจริงที่ว่าผู้ที่มีอำนาจทางการบริหารย่อมเป็นที่เคารพเกรงกลัวของผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายให้ก็ตาม แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะมีไม่ได้เลยหากผู้ปฏิบัติงานมิได้กระทำด้วยกำลังกายและกำลังใจ ฉะนั้นผู้บริหารซึ่งจำเป็นต้องกระทำหน้าที่เป็นผู้นำ หากได้สำรวจดูจากคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่ดีและพบว่าข้อใดตนยังขาดอยู่ก็สามารถที่จะปรับปรุงตนให้มีคุณลักษณะดังกล่าวได้สมดังคำกล่าวที่ว่า “Man” ทั้งนี้เพื่อจะได้กระทำให้ตนเป็นที่ศรัทธาเคารพนับถือ เพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดังนี้

การปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. วางแผนในการดำเนินงานไว้ให้พร้อมและเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
2. วางระบบ ระเบียบในการทำงานไว้ให้พร้อม

3. จัดคนเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่และความสามารถ และรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. แนะนำ สอนงาน และฝึกอบรม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงาน
5. แสดงกิริยาวาจาและปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าพบปะร้องเรียนและฟังพาคาศัยได้
7. ให้ความสนใจและให้การช่วยเหลือในธุรกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
9. ให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
10. รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน
11. แสดงให้ลูกน้องเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของเขา
12. ให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เสนอความคิดเห็นหรือเสนอวิธีการ รวมทั้งสนับสนุน
13. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดีและควรกระทำต่อหน้าผู้อื่น
14. ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียมๆ และเพื่อให้เข็ดหลาบเท่านั้น
15. ชยันในกิจการงานและอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่
16. ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
17. หมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
18. ทำตนให้สมตำแหน่งหน้าที่โดยถูกต้องกาลเทศะและตามหน้าที่
19. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี
20. เป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในทุกโอกาส
21. บำรุงรักษาบุคลิกภาพและร่างกายให้สง่างามอยู่เสมอ

มีศิลปะในการสั่งการ

1. จัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
2. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
3. คำสั่งที่ใช้ต้องชัดแจ้ง ทันเหตุการณ์
4. ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้
5. ใช้วาจาที่สุภาพ
6. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
7. ไม่สั่งพร้อมกันหลายๆ เรื่องจนเกินไป

มีศิลปะในการบริหาร

1. ทำงานที่ตนถนัดมากที่สุด
2. ใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ

3. รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน
4. รู้จักตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
5. รู้จักจัดเวลาและใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
6. เป็นเผด็จการอย่างมีศิลปะ
7. ทำงานอย่างมีแผน
8. ทำให้ผู้บังคับบัญชา รู้สึกว่าเขามีความสำคัญและมีส่วนร่วม
9. ทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลของงาน
10. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด ให้ว่ากล่าวเป็นส่วนตัว แต่หากทำดีให้ชมเชยโดยเปิดเผย
11. กล้าตัดสินใจ
12. ให้ความเสมอภาคและความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
13. ให้การยอมรับในความคิดใหม่ๆ
14. มีสมาธิ
15. รู้จักพอ
16. ทำตัวเป็นกันเอง เข้ากับคนได้ทุกชั้น
17. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน
18. ส่งเสริมให้มีการพูดได้อย่างเสรี
19. ยกย่องชมเชยเป็นลายลักษณ์อักษร
20. รู้จักวิธีการจูงใจคน

ประพฤติกรรมให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

1. พบปะสนทนาปราศรัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นระยะๆ
2. รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว
3. ให้เกียรติแก่เขาเมื่อถึงเวลาอันควร
4. เอาใจใส่ทุกข์สุขของเขา
5. ส่งเสริมให้เขาเข้าพบได้เมื่อมีปัญหาหรือเมื่อต้องการปรับทุกข์
6. ลงมือแก้ไขปัญหาให้เขาถ้าเขาทำไม่ได้
7. แจ้งการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้ทราบทั่วกัน
8. ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม
9. บังคับใจตนเองได้
10. มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชาและสร้างสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

คุณสมบัติด้านวิชาการ

1. มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดี
3. มีประสบการณ์ในการบริหารและการทำ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

1. มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม
2. มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน
3. มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน

คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

ผู้นำต้องมีสติปัญญาฉลาด (Intelligence) รับผิดชอบต่อ (Responsibility) มีความกล้า (Courage) แนบเนียน (Tact) เด็ดขาด (Decisiveness) กระตือรือร้น (Enthusiasm) บังคับตนเองได้ (Self-control) รวมทั้งมีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (Decision-making) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Co-ordination)

ลักษณะของผู้นำที่มีปัญหา

ลักษณะของผู้นำที่มีปัญหา (Executive Derailment) ลักษณะของผู้นำที่มีปัญหา มีดังนี้

1. ไม่มีจิตสำนึกที่ดี ชอบข่มขู่ ชอบรังแก
2. เย็นชา หยิ่ง ยโส จองหอง
3. หลอกลวง ททรยศต่อความไว้วางใจของบุคคล
4. มีความทะเยอทะยานมากเกินไป เอาแต่ใจตนเอง ชอบเล่นการเมืองในองค์กร
5. มักมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอในการปฏิบัติงาน
6. ควบคุมงานแบบมากเกินไปความพอดี ไม่กระจายงานเพื่อสร้างทีมงาน
7. ไม่สามารถเลือกลูกน้องที่ดีได้ เป็นต้น

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership)

1. มองหาผลประโยชน์เพื่อตน (Looking for Personal Gain at Expense of Others)
2. ขาดการประชาสัมพันธ์ (Failure to Communicate)
3. ไม่สนใจกับความเป็นอยู่ของเพื่อนสมาชิก (No Concern for Welfare of Subordinates)
4. วิจารณ์ต่อหน้าธารกำนัล (Critic Publicly)

5. ไม่ยุติธรรม (Unfair-inconsistent)
6. แกล้งหน่วยเหนือการเลื่อนตำแหน่ง (Harassment-threats-pulling Rank)
7. บอกร่ำเฝ้า (Over-supervising)
8. เป็นตัวอย่างที่เลว (Bad Example)
9. ไม่มีระเบียบ (Mishandling of Discipline)
10. เกียจคร้านไม่เกี่ยวข้องกับใคร (Lazy-not Involved)

คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติ หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกหรือชี้ให้เห็นในตัวของคุณคนนั้นๆ อาจจะมีติดมาแต่กำเนิดหรืออาจสร้างขึ้นภายหลังได้ คุณลักษณะจะเกิดจากการแสดงการกระทำตามคุณสมบัติของตนเอง ซึ่งการแสดงดังกล่าวออกมาให้เห็นได้

คุณสมบัติจึงเป็นสิ่งที่ผูกพันที่แยกกันไม่ออก บุคคลจึงมีลักษณะที่แสดงออกตามคุณสมบัติของเขานั้น ซึ่งทุกคนจะมีคุณสมบัติเฉพาะตัวอยู่แล้ว การเป็นผู้นำนักทฤษฎีบางท่านได้ให้ความเห็นว่าเป็นบุคลิกลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาแต่กำเนิดจะศึกษาเล่าเรียนไม่ได้หรือสอนกันไม่ได้ ดังเช่น มหาบุรุษของโลก เช่น นโปเลียน อับราฮัมลินคอล์น พระเจ้าอโศกมหาราช เป็นต้น ท่านเหล่านี้มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษว่าบุคคลธรรมดาและนานนับร้อยๆ ปีจึงจะพบสักคนหนึ่ง แต่การเป็นผู้นำในลักษณะการบริหารนั้นอาจจะศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้ โดยอาศัยผู้ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับชีวประวัติของบุคคลชั้นนำของโลก ได้รวบรวมเป็นหลักวิชาขึ้น สรุปคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้ำหนักให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย
2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตาจะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้ความเคารพนับถือด้วย
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ ไปก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น
4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นถ้อยคำได้ ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ ได้ และสามารถแปลความหมายของ

สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยาก เพราะจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย

5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้นในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการและการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี ข้อนี้เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูลชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงมีเกียรติคุณ ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป

7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี

9. มีความสามารถเห็นระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา

10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปขององค์การ หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ

11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติให้ได้ทัน่วงที

12. มีความสามารถคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

นอกเหนือจากภาระหน้าที่ของการดำรงอยู่ในสถานะของผู้นำแล้ว คุณลักษณะอันเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำ คือ การประพฤติปฏิบัติเช่นไรจึงจะนับได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ สิ่งสำคัญประการแรกก็คือ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและการเพิ่มความรู้ให้กับตนเอง การที่ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้ให้กับตัวเองได้ก็เท่ากับว่าได้จัดอุปสรรคที่ขวางกั้นไว้จากความเชื่อมั่นที่ผิดเป็นด่านแรกแล้ว โดยจะต้องยุติการกระทำใดๆ ตามใจตนเองลงโดยอัตโนมัติ เพราะการตามใจตนเอง คิดเอง ทำเอง เชื่อมั่นตนเองมากเกินไปจะเท่ากับเป็นการป้องกันมิให้ได้มองเห็นความจริงแท้แน่นอนในความถูกต้องและความผิด จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถจะรับการสอนใดๆ ได้ทั้งสิ้น และยังเป็นการสกัดกั้นการที่จะยอมรับในแนวความคิดใหม่เข้ามา ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้การกลั่นกรองในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเปิดประตูความคิดให้กว้างไว้ ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้อาจต้องใช้ความพยายามอดทนในการข่มใจ ชาติใจตนเองให้มากเพื่อสร้างคุณสมบัติเฉพาะตนขึ้นมาใหม่ตามคุณลักษณะดังนี้

1. ศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่และพันธกิจ (Mission) ในหน่วยงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่

2. ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่ายทุกแผนกในองค์กร เพื่อการนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
3. ควบคุม ดูแล และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ
4. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในโลกยุคสารสนเทศ
5. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน(Put the Right People on the Right Place at the Right Time)
7. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน
9. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลาด้วยความรับผิดชอบ
10. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
11. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่ คือมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
12. มีความขยันขันแข็ง รักงานและอุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงานด้วยความ เต็มใจ
13. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำความดีและควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
14. จงตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำความผิดอย่างเจียม ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
15. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด
16. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
17. มีจิตใจมั่นคงในการวินิจฉัยสั่งการด้วยความรับผิดชอบ
18. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องหมั่นอบรม ให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
20. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vision) และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
21. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
22. ต้องเป็นคนใจกว้างและหนักแน่นต่อสภาพการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร

23. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกเล่า
24. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด เมื่อเกิดความผิดพลาดในการวางแผนและปฏิบัติงาน
25. ต้องให้ความสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา
26. มองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรในองค์การและมีศิลปะในการนำเอาศักยภาพนั้นออกมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

จรรยาบรรณผู้นำทางพลศึกษาและกีฬา

จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

อุดมการณ์อันสูงส่งของการพลศึกษา ได้แก่ การที่จะพัฒนาคนให้เจริญอกงาม ทางกาย ทางจิตใจ ทางสติปัญญา ทางอารมณ์และสังคม กระบวนการที่จะพัฒนาไปสู่การพัฒนาด้านต่างๆ ดังกล่าว ต้องอาศัยกิจกรรมทางการกีฬาเป็นสื่อ ซึ่งผู้นำทางการพลศึกษาและกีฬาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการพัฒนาคนในชาติให้เป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีจิตใจสดชื่นแจ่มใสรื่นเริง ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ กิจกรรมทางการพลศึกษาและกีฬาเป็นสิ่งที่ส่งเสริมและสร้างสรรค์คุณธรรมของประชากรทั่วโลกได้เป็นอย่างดี เหตุนี้ชาติต่างๆ ที่เจริญแล้วจึงพยายามปรับปรุงส่งเสริมการกีฬาประจำชาติให้เจริญก้าวหน้า ปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับทั่วไปว่า มาตรฐานการเล่นกีฬาของประเทศใดก็ตาม ย่อมเป็นเครื่องวัดความเจริญก้าวหน้าของประเทศได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้กีฬายังเป็นศิลปะประจำชาติส่วนหนึ่ง เป็นสัญลักษณ์แห่งวัฒนธรรมและความพยายามของชาติโดยแท้

จรรยาบรรณหรือคุณลักษณะของผู้นำทางพลศึกษาและกีฬา มีดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งทางกายและจิตใจ
2. เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ในการมีส่วนร่วมในกีฬาต่างๆ ได้หลายประเภท
3. มีความต้องการและพร้อมที่จะให้บริการแก่บุคคลในสังคม หรือการให้ความช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือแก่สังคม ด้านการกีฬาได้อย่างดี
4. มีความสามารถที่จะนำพาให้องค์การหรือสังคมที่ผู้นำมีส่วนร่วม เกิดความรู้สึกรักและพึงพอใจ และอยากที่จะฝึกหรือเล่นกีฬา
5. ความเป็นคนมีน้ำใจ มีน้ำใจนักกีฬา และมั่นคงในศีลธรรม

6. มีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ ตามความหมายของคำว่า Leadership และมีความเป็นผู้ตามที่ดี

7. เป็นผู้ที่รู้หลักการหรืออุดมคติของตนเอง

8. มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีอารมณ์ขัน

9. มีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม

10. มีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

11. มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มสามารถวิจารณ์และมีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล กล้าแสดงออก เคารพกฎกติกา

12. มีคุณธรรมและจริยธรรม กล่าวคือ มีความเมตตาอารี รู้จักการเสียสละ กล้าหาญและความสามัคคี

13. เป็นผู้ที่รู้จักปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้ทันสมัยหรือทันต่อภาวะการณ์ของโลก

14. มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลด้านการกีฬา

15. เป็นผู้ที่มีความสามารถเข้ากับคนอื่นได้ดี (Get Along with People) และรู้จักรักตนเอง

16. เป็นผู้ที่ไม่แสดงความรังเกียจผู้อื่น (You Must Like People) และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

17. การอุทิศตนและมีความรับผิดชอบสูง

18. มีนิสัยจดจ่อ รักงาน (Devotion)

19. เป็นผู้ที่มีความนอบน้อม เป็นนักบริการ

20. มีความพึงพอใจและรักในการพัฒนาและการบริหารงานด้านพลศึกษาและกีฬา

21. มีความสามารถในการหาเงินทุน (Good Fund Raiser)

22. สนับสนุนและพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน เพื่อสุขภาพ เพื่อความเป็นเลิศและเพื่อการพัฒนาประเทศ

ความเป็นผู้มีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship)

ลักษณะของผู้มีน้ำใจนักกีฬา มีดังนี้

1. เป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

2. เป็นผู้สุภาพอ่อนโยน

3. เป็นผู้มีใจคอกว้างขวาง

4. เป็นผู้มีความเชื่อฟังและเคารพต่อเหตุผล

5. เป็นผู้มีความอดทน กล้าหาญ

6. เป็นผู้รักษาความยุติธรรม

7. ยอมรับความสามารถของผู้อื่น
8. ความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความอดทน อดกลั้น ใจคอบั่นแน่น มีเหตุผล และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ตามวัยของตน
9. เห็นคุณค่าและประโยชน์ของความสามัคคี เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมทีม (ทีมงาน) เชื้อถือความสามารถของผู้อื่น

สรุปภาวะผู้นำ: ทักษะการพลศึกษาและกีฬา

ในภาวะการณ์ปัจจุบัน ความเป็นผู้นำทางพลศึกษาและกีฬาที่พึงนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติและพัฒนาตนเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและพันธกิจของตนนั้น พึงควรยึดบทบาทตามความหมายของ “Leadership” เป็นสำคัญ กล่าวคือ

- L = ซื่อสัตย์ รักในกีฬาและการเดินจำ (Loyalty and Love)
- E = พลังร่างกายที่แข็งแรง (Energy)
- A = ความสามารถและความกระตือรือร้น (Ability and Alertness)
- D = ความสามารถในการปกครองและมีความตั้งใจจริง (Dependability and Desire)
- E = ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- R = ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือและเป็นแหล่งวิทยาการ (Responsibility, Respectability and Resourcefulness)
- S = มีน้ำใจนักกีฬาและเต็มใจให้บริการ (Sportsmanship and Service)
- H = ซื่อสัตย์ เต็มใจที่จะช่วยเหลือและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น (Honesty, Helpfulness and Honor)
- I = กระตือรือร้น สนใจเรื่องต่างๆ และขยัน (Initiative, Industriousness and Interest)
- P = มีบุคลิกภาพเฉพาะตัว มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ฝึกหัดตนเอง และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Personality, Participation, Practice and Patience)

ประการสำคัญที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำและขององค์กร ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไปได้เป็นอย่างดีและมั่นคง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศด้านการกีฬา

หลักธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้นำ

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติอันพึงปฏิบัติของบุคคล โดยมีค่านิยมทางศีลธรรมและคุณธรรมที่สังคมยอมรับ โดยที่เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาแล้ว สังคมนิยมชมชอบการแสดงออกซึ่งคุณงามความดีเป็นเครื่องชี้วัดความเป็นคนไทยโดยสมบูรณ์ อันได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีเหตุผล ความซื่อสัตย์สุจริต ความกตัญญูกตเวทิตี ความมีระเบียบวินัย ความเสียสละ

ความสามัคคี ความเมตตากรุณา ฯลฯ คุณธรรม เป็นความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจและจริยธรรม เป็นลักษณะการแสดงออกของร่างกาย

ธรรมของคนดี ที่ผู้นำพึงปฏิบัติ ธรรมของคนดีเรียกว่าธรรมของสัปบุรุษหรือสัปบุริสธรรม 7 ประการ ได้แก่

1. รู้จักเหตุ รู้หลักความจริง รู้หลักการ หลักเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล
2. รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ผลของการกระทำหรือความเป็นไปตามหลักการ
3. รู้จักตน รู้จักตนเอง รู้ขีดความสามารถ สติปัญญาของตนเอง ทำให้มีความเข็มทน ถ่อมตน ใคร่แสวงหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม
4. รู้จักประมาณ รู้จักความพอเพียง รู้จักความพอดีของตน ประพฤติตนพอดีสมฐานะ เป็นอยู่อย่างพอดีๆ
5. รู้จักกาละ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและรู้ระยะเวลา ที่ต้องใช้ในการประกอบกิจการต่างๆ ปฏิบัติให้ตรงต่อเวลา ทันทเวลา ให้พอเหมาะกับเวลา เห็นความสำคัญและคุณค่าของเวลา ใช้เวลาอย่างทะนุถนอมอย่างที่สุด
6. รู้จักชุมชน รู้จักที่ประชุม รู้จักว่าจะต้องแสดงกิริยาอาการอย่างไรต่อที่ประชุมนั้น
7. รู้จักบุคคล รู้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล เมื่อจะติดต่อใช้สอยผู้ใดก็เรียนรู้อุปนิสัยใจคอของเขาเสียก่อน แล้วปฏิบัติต่อเขาอย่างเหมาะสมเสมอ

บุคคลที่ประสบความสำเร็จคือมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะผู้นำควรที่จะต้องมีจริยธรรมในการทำงาน โดยการอาศัยคุณสมบัติหรือแนวทางต่างๆ ในการเป็นบุคคลที่เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งในการดำเนินชีวิตจากหลักใหญ่ๆ ดังนี้

1. หลักความเจริญ ปฏิบัติตามหลักธรรมที่จะนำชีวิตไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ที่เรียกว่าจักร (ธรรมประดุจล้อทั้งสี่ที่นำรถไปสู่จุดหมาย) มีดังนี้
 - 1.1 ปฏิรูปทิวาสะ เลือกรู้อยู่ในที่ที่เหมาะสมคือเลือกหาถิ่นที่อยู่หรือแหล่งเล่าเรียนดำเนินชีวิตที่ดี ซึ่งมีบุคคลและสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกการศึกษาพัฒนาชีวิต การแสวงหาธรรมหาความรู้ การสร้างสรรค์ความดีงาม และความเจริญก้าวหน้า
 - 1.2 สังขริสุปัสนสยะ เสาะเสวนาคณดี คือรู้จักเสวนาคบหาหรือรวมหมู่กับบุคคลผู้รู้และผู้ที่เกี่ยวข้องแก่การแสวงหาธรรม หาความรู้ ความก้าวหน้าองงาม และความเจริญโดยธรรม

1.3 อัดตสมมาปณิธิ ตั้งตนไว้ถูกวิธี คือ ดำรงตนให้อยู่ในธรรมและทางดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง ตั้งเป้าหมายชีวิตและการงานดีงามแน่ชัด และนำตนไปถูกทางจุดหมายแน่นอน มั่นคง ไม่ไถล เชื้อนแซ

1.4 บุพเพกตปุญญตา มีทุนดีได้เตรียมไว้ ทุนดีส่วนหนึ่งคือการมีสติปัญญา ความถนัดและร่างกายดี เป็นต้น ที่เป็นพื้นพามาแต่เดิมและอีกส่วนหนึ่งคืออาศัยพื้นเดิมเท่าที่ตนมีผู้รู้จักแก้ไขปรับปรุงตน ศึกษาหาความรู้สร้างเสริมคุณสมบัติ ความดีงาม ฝึกฝนความชำนาญชำนาญเตรียมไว้ก่อนแต่ต้น ซึ่งมีเหตุต้องใช้ก็จะต้องเป็นผู้พร้อมที่จะต้อนรับความสำเร็จ สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์สุข และก้าวสู่ความเจริญยิ่งขึ้นไป

2. หลักการสร้างสายสัมพันธ์ เป็นการสร้างสายสัมพันธ์ในงานและชีวิต ภาษาที่เรียกกันในทางธรรมคือ สังคหวัตถุ 4 ซึ่งมี 4 ข้อ ก็คือ

2.1 รู้จักให้ทานหรือทาน ทานัง ได้แก่ การให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ ให้ความหวังโย ให้การยอมรับ ให้ความคิด ให้ความจริงใจ ให้สิ่งของ ให้คำแนะนำ แสดงตัวอย่างให้รางวัลและสุดท้ายก็คือรู้จักการให้อภัย

2.2 พุดจาไพเราะหรือปิยวาจา ได้แก่ การพูด สอน หรือสั่งงาน ประสานงาน ติดตามงาน ด้วยการใช้ถ้อยคำไพเราะ อ่อนหวาน พูดความจริง พูดเรื่องดีมีประโยชน์ ใช้คำพูดอย่างถูกกาลเทศะ ไม่ใช้คำพูดหยาบคาย อดทนต่อความโกรธและการใช้คำปรึกษาแนะนำ

2.3 อนุเคราะห์เขาบ้างหรืออัตถจริยา คือ การช่วยเหลือ ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมทุกข์ และร่วมสุขกับบุคคลในที่มงานของตนอย่างเต็มใจ

2.4 วางตัวสม่ำเสมอหรือสมานัตตา คือ เป็นคนที่วางตัว ประพฤติตนให้เสมอดัน เสมอปลาย ไม่ถือตน ไม่นินทาว่าร้ายใคร และไม่ทำให้ใครโกรธ

3. หลักการสร้างภาวะผู้นำหรือพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำในงานและชีวิต ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ เช่นกันคือ

3.1 เมตตา หรืออยากให้เขามีความสุขกายสุขใจมากกว่ามีความทุกข์

3.2 กรุณา คือ พยายามช่วยให้ทีมงานมีความสุขหรือความสำเร็จในงาน

3.3 มุทิตา เป็นการยินดีเมื่อเขาทำงานแล้วมีความสุขความสำเร็จ ให้กำลังใจเพื่อเขาจะได้กระทำความดีความงามต่อไป

3.4 อุเบกขา คือ การวางเฉย ถ้าหากเราเห็นเขาทำเกินเลยขอบเขตในการทำงาน อาจจะต้องมีการตักเตือนกันบ้าง ไม่คิดเคียดแค้นหรือพยายามหาสาเหตุในการแนะนำ ชี้แนวทางที่จะนำสู่ความสำเร็จ

4. หลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งวงกิจการนั้นๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี 4 ข้อ คือ

4.1 ฉันทะ มีใจรัก คือพอใจจะทำสิ่งนั้นและทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จ อย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักแต่ทำให้เสร็จๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

4.2 วิริยะ ความพากเพียรคือขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย

4.3 จิตตะ ความเอาจิตฝึกฝน คือตั้งจิตมั่น ระวังในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอย ใช้ความคิดเรื่องนั้นๆ บ่อยๆ เสมอๆ

4.4 วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบตรองหา เหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลย บกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

สรุปการประพัตติตนของผู้ผู้นำในด้านคุณธรรม จริยธรรม

1. มีเมตตา มีความสงสาร โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจ และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ดี มีสุข (ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข)

2. มีความกรุณา ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชายามทุกข์ยาก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ ตามควร (ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์)

3. มีมุทิตา เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ดีก็ยินดีด้วย ไม่อิจฉาริษยา (ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี)

4. มีอุเบกขา วางตัวเป็นกลาง ยุติธรรม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเสมอหน้ากัน (= การวางเฉย)

5. มีสติ – ความระลึกได้หรือความยับยั้ง คือคิดก่อนทำ

6. มีสัมปชัญญะ – ความรู้ตัวในการกระทำ

7. มีhiri – ความละอายแก่ใจตนเองที่จะประพัตติชั่ว

8. มีโอตปปะ – เกรงกลัวต่อผลของการกระทำชั่ว

9. มีฉันทะ – ความพอใจในสิ่งที่มีอยู่

10. มีวิริยะ – มีความเพียร

11. จิตตะ – มีความตั้งใจจริง

12. วิมังสา – ใช้ปัญญา

13. ทาน – มีการให้ปัน

14. ปิยวาจา – เจรจาไพเราะอ่อนหวาน

15. อัถตถจริยา – ประพัตติปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน

16. สมณัตตา – วางตัวสม่ำเสมอและเข้ากับคนได้
17. มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อเวลาและหน้าที่
18. ประพฤติชอบทั้งกาย วาจา และใจ
19. สุภาพอ่อนโยน
20. อุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
21. ตรงต่อเวลา
22. เป็นนักพูดที่ดี
23. เป็นผู้ประสานงานที่ดี
24. มีความจงรักภักดี
25. บังคับใจตนเองได้

การบริหารจัดการกับภาวะผู้นำ

การบริหาร (Administration) เป็นสาขาวิชาความรู้อย่างหนึ่งที่แสวงหาความเข้าใจอย่างมีระบบว่าทำไมและอย่างไรคนจึงทำงานร่วมกันได้อย่างมีระบบจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การจัดการ (Management) เป็นศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ หมายถึง กิจที่ควรกระทำหรือกิจที่จะต้องทำเป็นภาระหน้าที่รับผิดชอบจะต้องกระทำ

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิของบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยอยู่ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

บทบาท หมายถึง การแสดงออกที่เกิดจากความชำนาญในวิชาชีพ และความหมายเฉพาะกิจ เป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้แสดงกับผู้รับบริการแสดง ก่อให้เกิดผล อย่างหนึ่งอย่างใดขึ้น

ผู้นำกับการบริหารองค์การ

ผู้นำกับผู้บริหาร (Leaders and Administrators) ผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นคนๆ เดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหารคือ ผู้นำมักเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคคลอื่นจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูงๆ ส่วนผู้บริหารนั้นในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้ต้องคิดทบทวนให้มากก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการ กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงานหรืออาจจะ

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน (Maintaining Organization Security) จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นคนๆ เดียวกัน หรือต่างคนกันก็ได้ กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้บริหารและผู้นำในองค์กร และลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กรจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารหรือผู้นำ

หากผู้นำเป็นคนดีมีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สู่จุดหมายที่วางไว้ทุกประการ

ลักษณะงานของผู้นำ

สำหรับการบริหารงานนั้น ผู้นำจะปฏิบัติตนคุณลักษณะสำคัญในการประสานบทบาทของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะควบคู่กันไป ดังนี้

1. ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นหลักสำคัญ ซึ่งเรียกพฤติกรรมลักษณะนี้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Behavior)
2. ลักษณะที่คำนึงถึงคนหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ประสานประโยชน์ (Transactional Behavior)

ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบผสมผสานกันอยู่ในตัวผู้บริหารมากกว่าเท่าใดแล้วจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด การบริหารงานองค์กรผู้นำและผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความรู้ความสามารถ และมีขั้นตอนการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้แก่ การวางรูปงานเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การวางแผนงานจะช่วยแยกแยะและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยไม่ให้เสียเวลา กำลังงานและเงินมากเกินไป ช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้มองเห็นภาพคร่าวๆ ของงาน และช่วยให้มองเห็นวิธีการวัดผลงานได้ดีขึ้น แม้ว่าการวางแผนหลักจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานวางแผนขององค์กรก็ตาม แต่หัวหน้าก็ต้องวางแผนในหน่วยงานของตน เพื่อให้แผนปฏิบัติดำเนินไปอย่างบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับแผนหลักขององค์กรด้วย

การวางแผนจะเริ่มด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งต้องให้ชัดเจน รัดกุม เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ หลังจากนั้นก็กำหนดงานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน ระบุวิธีปฏิบัติ กำหนดงบประมาณ ที่มาของงบประมาณ ระบุวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม และกำหนดวิธีประสานงาน รวมทั้งการตรวจสอบความก้าวหน้าของกิจกรรมนั้นด้วย การวางแผนที่ดีควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และร่วมในการกำหนดแผนงานนั้น

การวางแผนงาน ประกอบไปด้วยสิ่งที่สำคัญๆ ดังนี้คือ

1.1 Forecasting ซึ่งหมายถึง การทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นในด้านสังคม การเมือง-การชาย-การตลาด-การเงิน-สภาพสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

1.2 Programming คือ การจัดทำรายงานของงานที่จะต้องลงมือทำและจะต้องทำในทันทีด้วย ว่ามีรายละเอียดที่จะต้องทำอะไรบ้าง

1.3 Scheduling คือ การจัดทำกำหนดระยะเวลาไว้เป็นที่แน่นอน เช่น จะต้องเริ่มต้นเมื่อใด เสร็จเมื่อไร หรือจะต้องใช้เวลานานเท่าใด

1.4 Budgeting คือ จะต้องมีการเตรียมจัดงบประมาณที่ถูกต้องเหมาะสมด้วย คือ ใช้เงินให้คุ้มค่าและสามารถทำให้แผนงานดำเนินไปได้ด้วยความคล่องตัว

1.5 Policy คือ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานสนองนโยบายได้อย่างถูกต้อง และด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง

1.6 Procedures คือ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ซึ่งระเบียบปฏิบัตินี้ก็จะมีหลายอย่างมากมาย เช่น ระเบียบว่าด้วยการอนุมัติค่าใช้จ่าย ระเบียบว่าด้วยการเซ็นสัญญา เป็นต้น

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่างๆ และการลงมือทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระเบียบ ไม่สับสน งานขั้นนี้เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป การจัดมอบหมายงานนี้ผู้จัดจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ตัวบุคคล (Personnel) วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ (Materials) และเวลา (Time) สำหรับงานที่มอบหมายนั้น หัวหน้างานควรแบ่งงานในความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจน เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อความสะดวกในการมอบหมายงาน และขจัดความสับสน ภาวะวาทะระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานของหน่วยงานด้วยดี การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้ทุกคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างแน่ชัด หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ควรได้สัดส่วนกัน และเกิดเอกภาพใน

การบังคับบัญชา โดยไม่มีการออกคำสั่งข้ามผู้บังคับบัญชา ประโยชน์จากการจัดองค์การคือ เกิดการประหยัด ช่วยให้เห็นตัดสินใจได้ทันการ การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และลดภาระของหัวหน้างานลงไปได้มาก

การจัดองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 Designing คือ การจัดรูปแบบหรือลักษณะของงานให้เห็นเด่นชัด

2.2 Staffing คือ การจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับประเภท และลักษณะของงาน โดยยึดหลักที่ว่า “Put The Right Man On The Right Job” โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2.3 Delegating คือ การกระจายอำนาจ หมายความว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะไม่ทำตนเป็น One Man Show (หรือเป็นพระเอกของเรื่อง ข้ามาคนเดียว) อีกต่อไป โดยยึดหลักการที่ว่าทำงานให้เสร็จ โดยให้บุคคลอื่นช่วยทำ (Get the Job Done Through Other People)

2.4 Team-Building คือ การทำงานเป็นทีมหรือการแสวงหาความร่วมมือกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่คือนักบริหารหรือผู้จัดการนั้น จะต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่ดีด้วย

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เมื่อมีการแบ่งงานในความรับผิดชอบเป็นสัดส่วนแล้ว หัวหน้างานมีหน้าที่จัดผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเข้ารับผิดชอบในงานแต่ละอย่าง ซึ่งการจัดคนเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสมนั้น หัวหน้างานจะต้องรู้จักความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นอย่างดี การจัดคนเข้าทำงานนั้นจะต้องมีความเที่ยงธรรม ไม่จัดโดยอคติหรือลำเอียงโดยมองประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

องค์การต้องการคนเก่งและคนดี

คนเก่ง = ต้องเก่งในเรื่อง

1. เก่งคน มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม
2. เก่งงาน มีความรู้ในงานที่ได้รับ/ชยัน
3. เก่งคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. เก่งเรียน ทางวิชาการ ศึกษาแล้วนำมาใช้

คนดี คนดีที่ต้องการมีคุณสมบัติดังนี้

1. ต้องเป็นคนมีน้ำใจ
2. ใฝ่หาความรู้
3. อุตสาหะ
4. มีความเป็นธรรม

5. เห็นแก่ส่วนรวม
6. รู้หน้าที่
7. ทศนคติที่ดี
8. มีวินัย
9. มีเหตุผล
10. รักษาชื่อเสียงตน/องค์กร

4. การสั่งและมอบหมายงาน (Directing) นอกจากการจัดคนเข้าทำงานและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แล้ว หัวหน้างานอาจจำเป็นต้องสั่งและมอบหมายงานเพิ่มเติมเป็นพิเศษ อีกวิธีการสั่งงานที่ดีนั้นไม่ว่าจะสั่งด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรจะต้องมีความกระฉับกระเฉง เพื่อมิให้เกิดความเข้าใจผิด มีความล่งเลหรือสงสัย การสั่งงานไม่ควรสั่งมากหรือหลายอย่างเกินไป เพราะอาจทำให้เลือกปฏิบัติไม่ถูก และควรใช้ในโอกาสที่เหมาะสม ทันทต่อเหตุการณ์ การสั่งงานควรมีวิธีสั่งที่ผู้รับคำสั่งรู้ว่าใครสั่ง และเข้าใจได้ว่าต้องการให้ปฏิบัติโดยเร่งด่วนทันที เป็นการสั่งปกติหรือเฉพาะเจาะจง การสั่งงานที่ดีอาจมีมาตรฐานเป็นแบบฟอร์มเฉพาะก็ได้

Directing คือ การอำนวยการ ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยหรือองค์ประกอบ ดังนี้คือ

4.1 Communicating คือ การสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการมอบหมายงาน การสั่งงาน หรือการติดต่อประสานงาน โดยพยายามยึดหลักของการสื่อข้อความ 2 ทาง (2 Way Communication) ให้มากที่สุด

4.2 Motivating คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งก็มีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจอยู่มากมายหลายประการทีเดียว

4.3 Developing คือ การพัฒนา ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด เพราะถ้าพัฒนาบุคลากรจนดีแล้ว เขาก็จะช่วยงานให้ได้ดีเอง

การสั่งงานและมอบหมายงานที่ดีนั้น จะต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วย รวมทั้งเครื่องมือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ด้วยดี และงานที่มอบหมายนั้นไม่ควรเกินความสามารถของผู้รับคำสั่ง หรือเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

การสั่งการที่ดีสำหรับผู้นำ

1. อย่าทำให้เขากลับ แต่จงทำให้เขาเกรง
2. อย่าใช้หรือแสดงอำนาจ แต่จงใช้ความสามารถที่เขามีอยู่
3. อย่าพูดถึงตำแหน่งของตน แต่จงพูดถึงหน้าที่ของเขาวิธีการสั่งการ มีดังนี้
 - 3.1 สั่งด้วยตัวเอง ดีกว่าบอกผ่าน

- 3.2 สั่งด้วยลายลักษณ์อักษร ดีกว่าคำพูด
 - 3.3 ใช้คำว่า “มอบหมาย” แทนคำว่า “สั่ง”
 - 3.4 ก่อนสั่งหรือมอบหมายงาน ... จงแน่ใจว่าเขาทำได้
 - 3.5 ควรแนะวิธีการปฏิบัติ เมื่อสั่งการ
 - 3.6 ถ้าจะให้ดี ควรสอนงานก่อนที่จะสั่งการ
 - 3.7 อย่าให้ลูกน้องมอบหมายงานสู่เบื้องบน
 - 3.8 ตรวจสอบผลงาน โดยกำหนดหรือนัดวันแล้วเสร็จ
 - 3.9 ชมเชยเมื่อสำเร็จ หรือให้รางวัล
 - 3.10 แก้ไข แทรกแซงเมื่อผิดพลาด
4. การควบคุมงาน (Controlling) ประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้คือ
- 4.1 Performance Standard ซึ่งหมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เป็นนักบริหารหรือผู้จัดการจะต้องบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ คือจะต้องมีการสร้างมาตรฐานของงานแต่ละชนิดขึ้นมา
 - 4.2 Performance Measurement ซึ่งหมายถึง การวัดผลงานเพราะผลงานนั้นไม่ว่าจะเป็นงานอะไรต้องย่อมที่จะวัดได้ โดยดูถึงผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงาน (End Result) และต้องวัดจากปัจจัย (Factors) หลากๆ อย่างประกอบกัน เช่น คุณภาพของงาน (Quality of Work) ปริมาณของงาน (Quantity of Work) ความสามารถในการเรียนรู้งาน (Ability of Work) วินัย (Discipline) ความตรงต่อเวลา (Punctuality) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Responsibility)
 - 4.3 Performance Evaluation ซึ่งหมายถึง การประเมินค่างานเพื่อจะสามารถตรวจสอบและประเมินผลดูว่างานที่ทำนั้นคุ้มกับเวลาที่เสียไปหรือไม่ หรืองานที่ทำนั้นคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนไปหรือไม่ ดังนี้ เป็นต้น
 - 4.4 Performance Correction ซึ่งหมายถึง การแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานและขององค์การซึ่งก็แน่นอนที่สุดว่าอาจจะต้องไปเริ่มต้นในการวางแผนงานหรือปรับปรุงแผนงานเสียใหม่
- เมื่อได้สั่งงานและมอบหมายงานไปแล้ว หัวหน้างานต้องคอยควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามที่ได้สั่งงานไปด้วย เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของงานและสามารถเข้าแก้ปัญหาได้ทัน่วงที หรือถ้าผู้รับคำสั่งไม่อาจปฏิบัติงานได้ หัวหน้างานจะได้ช่วยเหลือ สนับสนุนหรืออาจสั่งให้ผู้อื่นไปทำงานแทนการควบคุม งานยังมีส่วนให้หัวหน้างานสามารถประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความถูกต้องของงาน ปริมาณงาน ทักษะคติ ท่าทางหรือวิธีปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ การตรงต่อเวลาตามกำหนดงาน และความสำเร็จสมบูรณ์ของงานที่ได้มอบหมาย

5. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี - ประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

5.1 ความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น/ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 การสร้างความร่วมมือในการทำงานในองค์การ

5.3 สภาพที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ

5.3.1 สร้างความพอใจในงาน

5.3.1.1 ขยายขอบเขตงาน

5.3.1.2 มอบหมายงานให้กลุ่มบุคคลทำ

5.3.1.3 กระจายอำนาจให้มาก

5.3.1.4 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม

5.4 ความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน

5.5 ระบุอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

5.6 การมีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

6. วัตถุประสงค์ที่สมเหตุผล

7. นโยบาย วิธีการ และการดำเนินงานที่ดี

8. ระบบการควบคุมที่ดี

ปัจจัยที่เสริมสร้างการบริหาร หัวหน้างานที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำอยู่ในตัว โดยมีนิสัยรักความเป็นธรรม กล้าในทางที่ถูกต้อง มีความรับผิดชอบในงานเลือกคนให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล จัดข้อร้องทุกข์ในหน่วยงาน และมีเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องสามารถประสานกับหน่วยงานอื่น และผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไป เพื่อได้รับการสนับสนุนในการทำงาน ทั้งอัตรากำลังงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น รวมทั้งได้รับการเสนอความคิดดี ความคิดชอบ และการลงโทษจากผู้บริหารองค์การนั้นด้วย

กระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ

กระบวนการพื้นฐานในฐานะผู้บริหาร มีขั้นตอนอื่นๆ อีก ดังนี้

1. การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจ โดยสามารถพิจารณาโอกาสการประเมินทางเลือก การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผลลัพธ์ และการตัดสินใจเลือกทางเลือก ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆ เหล่านี้

2. การใช้อิทธิพล (Influencing) ผู้นำนั้นจะมีอำนาจในการชักจูง การพิจารณาถึงความรู้สึกนึกคิดและการชักนำพฤติกรรมของบุคคล

3. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ผู้นำนั้นจะต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกกลุ่ม พนักงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Exchanging Information) ผู้นำจะมีบทบาทในการรับข่าวสารข้อมูล และสื่อสารข้อมูลไปยังฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลายแผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก หน่วยงานที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ราบรื่น ได้แก่ ฝ่ายบุคคลหรือการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายสต็อกสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การสื่อความหมาย (Communication) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งการถ่ายทอดนั้นจะออกไปในรูปใดหรือจะใช้สื่ออะไรก็ได้ และข่าวนั้นก็ไม่ว่าจำเป็นจะต้องเป็นถ้อยคำหรือเป็นภาษาหนังสือ อาจจะเป็นสัญลักษณ์ในรูปใดรูปหนึ่งก็ได้ การใช้ภาษาติดต่อกันเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานหลายอย่าง การติดต่อสื่อสารย่อมนำไปสู่การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดหมายและขณะเดียวกันก็บรรลุถึงความต้องการร่วมกันของทีมงาน

การติดต่อสื่อสารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว นั้น จะต้องเป็นแบบง่ายๆ ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไร ติดต่อกันได้ตลอดเวลาและอย่างเปิดเผย (Free, easy and open) ข่าวสารจะต้องทราบถึงกันโดยตรงไปตรงมา ทั้งในระหว่างตัวบุคคล ระหว่างตัวบุคคลกับองค์การ และระหว่างองค์การกับชุมชน ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตามกัน

7. การกระจายงาน (Delegating) ซึ่งหมายรวมถึงการกระจายความรับผิดชอบการกระจายอำนาจ และการกระจายแรงงานให้แก่หัวหน้างานในแต่ละโครงการบนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือคุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

8. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) คือการตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ เรื่องของการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์การ บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลนั้นๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

9. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) คือ ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกจากผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

10. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมใดๆ ของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจต่อสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล เมื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรได้ดังนี้ก็ส่งผลให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

11. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) คือ การร่วมแรงร่วมใจและร่วมระดมสมองกันคิด เพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน (Belongingness) และมีผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการหมู่พวกเกิดขึ้นได้ตั้งแต่บุคคลคน 2 คนขึ้นไป ที่มีความมุ่งหมายตรงกันมาร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานอย่างเดียวกันให้เป็นผลสำเร็จ

12. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) นับเป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐานการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทราบว่าเราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่าการทำงานมีผลคืบหน้าไปเพียงใด การประเมินผลมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำโดยตรง ซึ่งการประเมินผลอย่างถูกต้องและการติดตามผลเป็นระยะๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งความสามารถตีความหมายของการประเมินผลได้ตรงตามความเป็นจริง ย่อมเป็นเครื่องแสดงศักยภาพของผู้นำด้วยการประเมินผลที่ดีนั้น จะต้องถือหลักความซื่อตรง เชื่อถือได้ วัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะต้องเสียเวลาและการลงทุนลงแรงมากเพียงใดก็ตาม การประเมินผลในปัจจุบันนี้ ค่อนข้างจะมีวิธีการที่กว้างขวางกว่าเดิม ผู้บริหารสมัยนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสร่วมในการประเมินผลด้วย ผลงานที่สรุปจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นที่เชื่อถือได้ของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่ถือเอาความเห็นของผู้นำหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว

หน้าที่ของผู้นำในการบริหารจัดการ

หน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้บริหาร บุคคลที่บริหารงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้บุคคลอื่น ผู้นำจะทำหน้าที่เหมือนกับผู้อื่น ซึ่งบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญมีดังนี้

บทบาทในการให้สารสนเทศ (Information)

ประกอบไปด้วย

1. กิจกรรมการแสวงหา การได้รับข้อมูลสารสนเทศ การกลั่นกรองเป็นระยะ การรายงานการสื่อสารระหว่างพนักงาน

2. การแยกแยะและส่งข้อมูลสารสนเทศ ไปยังสมาชิกในองค์กรอื่นๆ เช่น การใช้โทรศัพท์ติดตามงาน การเป็นโฆษก เป็นต้น

3. การส่งข้อมูลสารสนเทศไปยังภายนอกองค์กร โดยใช้คำพูด การบันทึก การรายงาน ลายลักษณ์อักษร

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
3. เป็นผู้สอนและแนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร
5. เป็นผู้สั่งงานควบคุมและการตัดสินใจ

ที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนเป็นหน้าที่ของผู้นำที่น่าสนใจทั้งสิ้น อาจสรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในวงการใด วงการราชการ วงการรัฐวิสาหกิจหรือวงการเอกชน ควรมีดังนี้

1. ต้องจำกัดความจุดมุ่งหมายฯ และรักษาทิศทางของเป้าหมายประสงค์ขององค์กร หรือของกลุ่ม

2. จัดหาแนวทางที่จะสามารถทำให้เป้าหมายประสงค์บรรลุผล
3. จัดทำและรักษาโครงสร้างองค์กรหรือของกลุ่ม
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่ม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
5. รักษาการปฏิบัติการของกลุ่มและความพอใจของสมาชิก

เสน่ห์ เกิดผลงาม แสดงทัศนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. หน้าที่การบริหาร ผู้นำจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจึงต้องรู้จักเอาใจใส่ในการบริหารเป็นอย่างดี เช่น การบริหารตนเอง การบริหารงาน การบริหารคน เป็นต้น

2. หน้าที่ประสานงาน ผู้นำต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดี ให้งานในหน้าที่รับผิดชอบของตนประสานสอดคล้องงานในหน้าที่ส่วนอื่นๆ ได้ รวมทั้งประสานงานกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากการประสานงานและผู้นำยังต้องประสานคนให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพราะคนเป็นหัวใจแรกที่จะทำให้ประสานงานบรรลุผลสำเร็จตามมา

3. การจูงใจ ผู้นำจะทำหน้าที่ของตนได้สำเร็จก็ต้องอาศัยผู้อื่น โดยเฉพาะลูกน้องซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดและสำคัญมาก ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องมีการจูงใจ มีเทคนิคและวิธีที่ดีในการจูงใจ ลูกน้องให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน งานจึงสำเร็จได้ โดยเฉพาะผู้นำเพียงคนเดียวจะ

สามารถทำงานให้สำเร็จทันเวลา ประหยัด และเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรคงทำไม่ได้ เพราะปริมาณงานระดับหัวหน้านั้นมีมากเกินกว่าที่คนๆ เดียวจะสามารถทำสำเร็จได้

4. การตัดสินใจ เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้า เพราะหัวหน้ามีประสบการณ์ มีข้อมูลมากกว่าลูกน้อง ดังนั้นหัวหน้าจึงเป็นผู้ตัดสินใจที่ดี ตัดสินใจที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมสอดคล้องต่องานโดยส่วนรวมขององค์กร ตัดสินใจให้งานเกิดประโยชน์และได้เปรียบต่อองค์กรที่เป็นคู่แข่ง ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บังคับก็เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายขององค์กรในแนวทางที่ประหยัดและเกิดประโยชน์นั่นเอง

5. แก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือปัญหาหรืออุปสรรคที่มาขัดขวางไม่ให้งานดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ ดังนั้นหัวหน้าจึงต้องหาวิธีการหลบเลี่ยงปัญหาหรือขจัดปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปตามแนวทางสู่เป้าหมายให้ได้

6. เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษา หัวหน้าต้องมีความรู้ดีกว่าลูกน้องหรือบุคคลอื่นๆ นอกสายงานและสามารถจะสอนงาน แนะนำงานให้ลูกน้องและบุคคลอื่นเกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ เมื่อมีปัญหามาปรึกษาก็สามารถแนะนำช่วยแก้ไขได้

7. เป็นผู้ควบคุมงานที่ดี การควบคุมงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้าโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย หัวหน้าจึงต้องศึกษาและนำเอาวิธีการควบคุมงานที่ดีมาใช้ให้เหมาะสมต่องานที่ตนรับผิดชอบ และต่อพฤติกรรมของลูกน้องแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

8. ให้คุณและโทษได้ หัวหน้าจะต้องสามารถมีอำนาจให้คุณและโทษต่อลูกน้องได้ มิฉะนั้นแล้วจะขอความร่วมมือต่อลูกน้องไม่ได้ เช่น ลูกน้องทำดีมีผลงานก็สามารถให้ผลตอบแทนได้ในทางตรงกันข้ามลูกน้องขาดความรับผิดชอบ ขาดความร่วมมือ มีความเสียหายต่อองค์กรอย่างจริงจังก็สามารถพิจารณาลงโทษได้ตามความเหมาะสม

9. เป็นผู้รับผิดชอบ ถ้าผลงานในส่วนที่หัวหน้างานรับผิดชอบเกิดความเสียหาย หัวหน้าก็ต้องออกมารับผิดชอบต่อลูกน้อง และเป็นผู้รับผิดชอบที่จะหาทางแก้ไขต่อไป ไม่ใช่ปิดความรับผิดชอบไปให้ลูกน้อง และปิดความรับผิดชอบไปให้หัวหน้าระดับบนหรือส่วนงานอื่นเป็นผู้แก้ไข

สรุป หน้าที่ของผู้บังคับบัญชามีดังนี้

1. วางนโยบาย ควบคุม สั่งการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. สร้างสรรคนให้เป็นคนดี จูงใจให้ร่วมมือกันทำงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
3. ให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. เป็นตัวแทน เป็นสัญลักษณ์ เป็นผู้รับผิดชอบต่อองค์กร

บทบาทของภาวะผู้นำ: การบริหารจัดการ

1. บทบาทในฐานะเป็นตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์การ (Figurehead Role) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนต้องทำงานตามภาระหน้าที่ในปัจจุบันโดยไม่ขัดต่อกฎหมายหรือลักษณะของสังคม เนื่องจากการมีอำนาจที่เป็นทางการในฐานะหัวหน้างานขององค์การผู้บริหารจึงมอบอำนาจอย่างเต็มที่ในการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าร่วมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลดีและสอดคล้องกับงานด้านการบริหารจัดการ

2. บทบาทในฐานะผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการจูงใจและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ และต้องปลูกฝังความสามัคคีของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ทำให้มีสภาวะการทำงานที่ดี ผู้บริหารต้องกระทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การสั่งการ การยกย่องชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์ ฯลฯ บทบาทของผู้นำย่อมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การให้เป็นที่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์

3. บทบาทการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ (Liaison Role) เป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการรักษาเครือข่ายของการสื่อสารจากภายนอก เพื่อจัดสร้างความพึงพอใจและจัดหาข้อมูล ตลอดจนมีบทบาทที่ต้องสร้างเสริมและธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและนอกองค์การ ความสัมพันธ์เป็นแหล่งที่มาของข้อมูลสารสนเทศและความชอบพอ การพัฒนาความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าที่จะเชื่อมโยงกันภายในองค์การและกับภายนอกองค์การ ความสัมพันธ์อาจดำเนินไปตามแนวดิ่งและแนวนอน ความจำเป็นของการใช้บทบาทการติดต่อซึ่งกันและกัน จะ “ก่อให้เกิดความสนิทสนมกัน” อันจะทำให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์จากการติดต่อ โดยการเข้าร่วมในสังคม การเข้าร่วมประชุมในงานอาชีพ เข้าร่วมกับกิจกรรมภายนอกสโมสรของผู้บริหาร การส่งข้อความแสดงความยินดีต่อบุคคลหรือองค์การในวาระต่างๆ การเยี่ยมเยียนผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

4. บทบาทในการติดตามผลหรือการดักเตือน (Monitor Role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับรู้ในความหลากหลายของผู้รับข้อมูลเป็นศูนย์กลางทั้งภายในและภายนอก โดยผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ อยู่เสมอ และการเข้าร่วมสังเกตการณ์ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารได้รับมาก็จะได้แจกจ่ายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับทราบ ดังนั้นแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหาได้ก็คือ จากผู้บริหารนั่นเองและเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถหาได้ในองค์การ และใช้เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานได้

5. บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ส่งข้อมูลที่รับจากภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังสมาชิกขององค์การ เมื่อผู้บริหาร (ผู้นำ) เป็นแหล่งของข้อมูลสารสนเทศขององค์การ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยจะต้องเผยแพร่ให้กับผู้ร่วมงานได้ทราบ เพื่อจะได้ใช้เป็นหลักในการทำงาน

6. บทบาทของการเป็นโฆษก (Spokenman Role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการส่งข้อมูลไปสู่ภายนอกเกี่ยวกับแผนองค์การนโยบาย การปฏิบัติและผลลัพธ์ ในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การ นั่นคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการให้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานขององค์การต่อบุคคลภายนอกขององค์การ ให้ข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหารจะทำให้เกิดความเชื่อถือต่อบุคคลภายนอกโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่การงาน หลักประกันในความถูกต้องของการแจ้งข่าวแทนองค์การ

7. บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างโอกาส คิดริเริ่มโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในองค์การในฐานะของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารขององค์การถือเป็นผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์การ เป็นผู้คิดริเริ่มควบคุม เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การจึงถือได้ว่าผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์การเช่นกัน

8. บทบาทในการแก้ปัญหา (Disturbance Handler Role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการรับผิดชอบในการปฏิบัติภารกิจแก้ไข เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่สำคัญหรือไม่ได้คาดไว้ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระทำการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ พร้อมทั้งจะต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงานวิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้หรือคาดการณ์ได้เช่นกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการรวมพลังกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

9. บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) เป็นผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดการและการปรับปรุงการตัดสินใจในองค์การที่สำคัญ โดยผู้บริหาร (ผู้นำ) ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่จากองค์การ จึงทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในความรับผิดชอบของตน เช่น บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหารให้ความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

10. บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนขององค์การสำหรับการเจรจาที่สำคัญ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์การ สามารถใช้อำนาจและอิทธิพลที่ตนมีอยู่เข้าระงับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งจากสาเหตุภายในและภายนอกองค์การ สามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ให้อยู่ในวิสัยทัศน์ที่จะแก้ไขได้

การเป็นผู้ฝึกกีฬา (Coaching)

บทบาทของภาวะผู้นำ หากนำมาประยุกต์ใช้กับการพลศึกษาและการกีฬา สามารถนำรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวมาใช้ได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันการปรับรูปแบบดังกล่าวมาใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ที่สำคัญที่สุดคือ การฝึกกีฬา (Coaching)

คำจำกัดความของ “ผู้ฝึกกีฬา” (Coach)

1. เป็นผู้ให้ความรู้ (Educator) และกระตุ้นให้นักกีฬาแต่ละคนศึกษาด้วยตนเองให้สามารถใช้ความรู้เพื่อพึ่งตนเองได้อย่างอิสระ
2. เป็นนักเทคนิค (Technician) ที่มีความสามารถใช้ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ในการฝึกฝนให้นักกีฬาทำการเล่นกีฬาให้ดีที่สุดตามความสามารถสูงสุดที่มีอยู่ (Full Potential)
3. เป็นผู้สามารถผสมผสาน (Integrate) ความรู้วิทยาศาสตร์กับการฝึกทักษะทางกีฬาจำเพาะและแนะนำนักกีฬาแต่ละคนที่มีความสามารถและระดับแรงจูงใจ (Motivation) ที่ไม่เหมือนกันให้เล่นกีฬาได้ผลดีที่สุด
4. เป็นผู้ประสานงานที่ดี (Skillful Organizer) และผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Manager)

นอกจากนี้ โค้ชมีหน้าที่ในการศึกษาหาความรู้เพื่อนำเอาเทคนิคใหม่ๆ ที่ค้นพบและพิสูจน์โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์รวมเข้ากับประสบการณ์และความรู้ของตนเอง ในการแนะนำโปรแกรมในการฝึกนักกีฬาแต่ละคนให้เกิดการพัฒนาการที่เหมาะสมที่สุดทั้งทางร่างกายและจิตใจ ขั้นตอนเหล่านั้นอาจจะไม่ประสบความสำเร็จระดับสูงสุด แต่จะทำให้ให้นักกีฬาพัฒนาถึงศักยภาพสูงสุด (Full Potential) ของเขา

องค์ประกอบในการเป็นผู้ฝึกกีฬา

อะไรทำให้การเป็นผู้ฝึกกีฬาส่งผลต่อความสำเร็จของการกีฬานั้น อะไรคือตัวบ่งชี้ว่าแบบฝึกไหนหรือคุณลักษณะแบบใดจึงจะทำให้ผู้ฝึกกีฬาประสบความสำเร็จได้ตามต้องการ ไม่มีแนวคิดใดหรือเทคนิคใดที่แน่นอนตายตัวในการเป็นผู้ฝึกกีฬาที่ดีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ องค์ประกอบในการเป็นผู้ฝึกกีฬา มีดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Transparent Realism) ไม่ใช่เป็นการแก่งหรือแสร้งทำตามคุณลักษณะของผู้ฝึกกีฬา ที่ตนเห็นว่ามีความสามารถ ผู้ฝึกกีฬาที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะของตัวเอง ภูมิใจในความเป็นตัวของตัวเอง

2. เป็นผู้มีเหตุผล (Reasoning) ผู้ฝึกที่ดีต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไร เพราะเหตุผลอะไร ต้องสามารถตอบคำถามทุกอย่างได้ถึงเหตุผล ต่อหลักการของตนเอง ซึ่งก็แสดงว่าผู้ฝึกกีฬาเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายในการฝึกกีฬา

3. ความสนใจในนักกีฬาเป็นรายบุคคล (Interest in Individuals) ผู้ฝึกกีฬาควรจะสนใจและห่วงใยนักกีฬาของตนในเรื่องของความเป็นอยู่ การศึกษา อาชีพ สภาพของครอบครัว ทั้งในระหว่างและนอกฤดูกาลแข่งขัน ต้องคอยให้กำลังใจสนับสนุนตลอดเวลา

4. การได้รับการยอมรับ (Respect) ไม่ใช่การมีชื่อเสียง ผู้ฝึกนักกีฬาต้องมีความยุติธรรม มีกฎเกณฑ์แน่นอนที่ใช้กับนักกีฬาทุกคน โดยไม่เลือกใช้เฉพาะบางคน บางกลุ่ม การได้รับการยอมรับนับถือจากลูกทีมหรือนักกีฬานั้น ไม่สามารถจะบังคับให้เกิดขึ้นได้ แต่สามารถเกิดขึ้นได้เอง ถ้าผู้ฝึกกีฬามีความยุติธรรมและรักษากฎเกณฑ์ที่ตนตั้งไว้

5. การอุทิศตน (Dedication) ผู้ฝึกที่ดีนั้นจะต้องทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ (อย่างถูกต้องตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบอนุญาต) เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ (Do the Best You Can)

Sabock เสนอแนะคุณลักษณะที่ดีของการเป็นผู้ฝึกกีฬาที่เกี่ยวข้องทางด้านจิตวิทยา การกีฬาว่าต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (Ability to Motivate) และการมีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน (Identification of Goals) อย่างไรก็ตามในแง่มุมมองของการเข้าใจและใช้ หลักการทางจิตวิทยามาใช้กับนักกีฬาหรือการกีฬา ยังมีอีกหลายเรื่องหรือหัวข้อที่ผู้ฝึกกีฬาควรจะทราบ เช่น

5.1 ความมั่นใจในการแสดงออกทางการกีฬา

5.2 ความมุ่งมั่นในการเล่นหรือฝึกซ้อม

5.3 ความเครียดและการควบคุม

5.4 การฝึกฝนทักษะทางจิตวิทยา

5.5 การให้กำลังใจกับตนเอง

6. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (Ability to Motivate) ความสามารถของนักกีฬาทางด้านทักษะกีฬาและทางจิต เป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ นักกีฬาแต่ละคนมีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน แต่จุดสำคัญของการเรียนรู้คือทำอย่างไรนักกีฬาถึงอยากที่จะกลับมาฝึกทักษะที่เขาควรจะฝึก ทำอย่างไรเขาถึงจะพยายามฝึกเต็มความสามารถหรือโอกาสที่มี เป็นความ

จำเป็นที่ผู้ฝึกสอนที่ดี จะต้องมีความสามารถในการดึงหรือสร้างความอยากให้นักกีฬากลับมาฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอ

7. การมีจุดหมายอย่างชัดเจน (Identification of Goals) เทคนิคที่สำคัญในการสร้างความสนใจ ความตั้งใจและความพยายาม โดยการกำหนดเป้าหมาย นับว่าเป็นเทคนิคที่เป็นรูปธรรมในการสร้าง แรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดวิธีหนึ่ง ผู้ฝึกกีฬาจะต้องเข้าใจขอบเขตการกำหนด เป้าหมายและนำไปประกอบในโปรแกรมการฝึกตลอดเวลา

8. ความมั่นใจในการแสดงออกทางการกีฬา (Confidence in Sport Performance) นักกีฬาที่มีความสามารถในระดับสูง มักจะมีความมั่นใจในการเล่นหรือแข่งขันกีฬามากกว่านักกีฬาระดับที่ต่ำกว่าหรือด้อยฝีมือกว่าการสร้าง ความมั่นใจให้นักกีฬาเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการฝึก การแข่งขัน ฉะนั้น ผู้ฝึกสอนกีฬาจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อระดับความมั่นใจของนักกีฬา

9. ความมุ่งมั่นในการเล่นหรือฝึกซ้อม (Concentration During Sport Performance) ในระหว่างการเล่นและการฝึกซ้อมสมาธิและการมีใจจดจ่อกับงานหรือสิ่งที่นักกีฬาทำอยู่ เป็นคุณสมบัติของนักกีฬาที่ดี ผู้ฝึกกีฬาต้องสามารถที่จะให้นักกีฬาดังใจเรียนรู้ตลอดเวลา การมีสมาธิจะทำให้การเรียนรู้ได้มากและเข้าใจง่าย กิจกรรมที่ต้องการสมาธิจึงควรให้นักกีฬาได้ลองปฏิบัติเป็นระยะเสมอ

10. ความเครียดและการควบคุม (Stress and Its Control) ใ้ว่าความตั้งใจ ความสนใจ และความสนุกสนานจากการเล่นและแข่งขันกีฬาจะเกิดตลอดเวลา ผู้ฝึกกีฬาที่ดีจะต้องรู้จักสังเกตอาการที่แสดงถึงความเครียด อาการเบื่อหน่ายของนักกีฬา และสามารถขจัดหรือควบคุมผลที่จะตามมาของความเครียดได้ ที่จริงแล้วผู้ฝึกกีฬานอกจากจะต้องควบคุมความเครียดของนักกีฬาแล้ว จะต้องคอยควบคุมความเครียดของตนเองด้วย

11. การฝึกฝนทักษะทางจิตวิทยา (Psychological Skill Training) ผู้ฝึกกีฬาสมัยใหม่ จะต้องมีความเข้าใจและใช้หลักการสมัยใหม่ทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬามาประยุกต์ใช้กับนักกีฬาของตนเพื่อความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้ การฝึกทักษะทางจิตวิทยาเป็นหนทางหนึ่งในส่วนของวิทยาศาสตร์การกีฬาสมัยใหม่ที่ผู้ฝึกกีฬาพึงมี

การฝึกทักษะทางจิตวิทยาการกีฬา สามารถทำได้หลายลักษณะดังนี้

11.1 การกำหนดเป้าหมาย

11.2 การผ่อนคลายกล้ามเนื้อแบบต่อเนื่อง

11.3 การพูดกับตนเอง

11.4 การจินตนาการภาพ

11.5 การทำสมาธิ

สิ่งที่โค้ชควรรู้ในแง่วิทยาศาสตร์

1. โครงสร้างร่างกายสัมพันธ์กับชนิดของกีฬาที่เล่น รู้ว่าความสามารถทางการกีฬา มีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตและพัฒนาการอย่างไร โครงสร้างร่างกายอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่จะเล่นกีฬาอะไรดีที่สุด เด็กอายุเท่าไรควรจะฝึกกีฬาอะไรเพื่อจะได้มีความสามารถสูงสุดที่อายุที่เหมาะสมกับการแข่งกีฬาประเภทต่างๆ และมีความรู้ว่ำนักกีฬาแต่ละชนิดมักมีความสามารถสูงสุดที่อายุเท่าใด

2. ศึกษาให้รู้สรีรวิทยาของการออกกำลังกายเป็นอย่างดี รู้ว่าการออกกำลังกายประเภทใดใช้พลังงานแบบใดและใช้กล้ามเนื้อประเภทใด มีวิธีฝึกอย่างไรจึงจะทำให้กล้ามเนื้อและร่างกายมีระบบพลังงานและสมรรถภาพที่ดีที่สุดสำหรับเล่นกีฬาแต่ละประเภท

3. รู้กระบวนการ ขั้นตอนการเรียนรู้ การกีฬา สามารถฝึกสอนและติดตามผลของการฝึกฝนในการทำให้เกิดทักษะ รู้วิธีที่จะไปตัดแปลงกระบวนการการเรียนรู้ให้ดีขึ้นและเร็วขึ้น

4. รู้ชีวกลศาสตร์ (Biomechanics) ในการจะแสดงออกทางการกีฬาอย่างละเอียด รู้วิธีวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของนักกีฬาเทียบกับนักกีฬาอื่นๆ และนักกีฬาชั้นเยี่ยม สามารถสอนให้นักกีฬาฝึกจนมีคุณสมบัติทางชีวกลศาสตร์ที่ดีที่ทำให้เกิดความสามารถสูงสุด มีระบบประเมินผล (Feed Back) เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานเทียบกับนักกีฬาตัวอย่างและคู่ต่อสู้ รู้กฎทางฟิสิกส์ที่เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของคนและสิ่งของเป็นอย่างดี สามารถดึงความรู้เหล่านั้นมาใช้ฝึกนักกีฬาได้ถูกต้อง ให้เกิดผลสูงสุด

5. มีความรู้สรีรวิทยาของการฝึก (Physiology of Training) เป็นอย่างดี วิทยาการแขนงนี้มีความจำเป็นสำหรับโค้ชที่จะวางแผนการฝึกนักกีฬาให้เกิดคุณสมบัติทางสรีรวิทยา ความสามารถ และสมรรถภาพพื้นฐานที่จะช่วยให้เล่นกีฬาที่กำหนดให้ดีขึ้นถึงขีดความสามารถสูงสุด โค้ชจะต้องรู้วิธีการ (Method) ที่จะฝึกร่างกายและจิตใจของนักกีฬาให้เกิดผลดีสูงสุดอย่างละเอียด

6. ต้องรู้จิตวิทยาการกีฬา (Sport Psychology) ทั้งพื้นฐานและวิธีประยุกต์ใช้และรู้เทคนิคการฝึกจิตนักกีฬาให้มีระดับแรงจูงใจและความตื่นตัวเหมาะสมในการเล่นกีฬา ให้มีความสามารถสูงสุดในสถานการณ์กดดันต่างๆ Garfield และ Bennett (1984) ได้กล่าวไว้ในบทนำเรื่อง Peak Performance Training ว่า นักกีฬาส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่าเป็น 60-90% ของสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องของความสามารถทางจิตใจ และการได้รับการฝึกในด้านจิตใจที่เหมาะสมที่แล้วมานักกีฬาและโค้ชมักคิดว่า การฝึกทางจิตเพียงเล็กน้อยและไม่จริงจังนักก็จะทำให้เกิดผลอย่างสูงได้ จึงมักฝึกทางจิตไม่ครบตามโปรแกรมที่วางไว้เป็นอย่างดีจึงมักไม่ได้ผลเต็มที่ โค้ชจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยาเป็นอย่างดีให้รู้จักวิธีประยุกต์ใช้จิตวิทยาการ

กีฬาในภาวะเล่นกีฬาที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์ใช้ในการทำงานต่างๆ ในชีวิตประจำวันให้เกิดผลดีสูงสุด

7. โค้ชควรมีความรู้รอบตัวในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อความสามารถของนักกีฬา เพื่อสามารถจัดการไม่ให้สิ่งเหล่านั้นมาลดฝีมือของนักกีฬา และใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้นเมื่อมีโอกาส เช่น รู้เกี่ยวกับผลของอากาศ (เช่น อุณหภูมิ ความชื้น ความสูงจากระดับน้ำทะเล) ต่อนักกีฬาเกี่ยวกับอาหารที่มีประโยชน์และโทษต่อนักกีฬา รู้ผลของการอดนอนและการพักผ่อนต่อนักกีฬา รู้ผลของยา การเจ็บป่วย และการบาดเจ็บต่อการเล่นกีฬา

8. รู้วิธีเบื้องต้นในการดูแลสุขภาพนักกีฬา และวิธีป้องกันการบาดเจ็บเป็นอย่างดีโดยอาศัยความรู้ทาง Sports Medicine ที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาบ้าง

9. มีความสามารถในการบริหารโดยอาศัยความรู้ทางการบริหารกีฬา (Sports Management) มาใช้ในการบริหารเวลาและทรัพยากรที่จะอำนวยความสะดวกให้นักกีฬาประสบผลสำเร็จสูงสุด

โค้ชที่ดีต้องรู้จักพิจารณาตนเองเสมอว่าขาดความรู้ที่จำเป็นที่จะใช้ในงานของตนในด้านใด ต้องพยายามศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่ตลอดเวลา รู้ว่าถ้าต้องการผู้เชี่ยวชาญมาช่วยจะเอาผู้เชี่ยวชาญอะไรและจากไหนมาช่วยให้ถูกจังหวะเวลา โค้ชต้องฝึกตนให้มีสปีริตทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Spirit) ในการสังเกตตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน พิสูจน์สมมติฐาน เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง และสรุปผลที่ได้ให้ใกล้เคียงความจริงที่สุด แล้วนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกนักกีฬา ผลของการทำงานจะต้องมีการตรวจวัดได้ (ประเมินผล) แล้วนำผลนั้นมาวิเคราะห์วางแผนปรับปรุงวิธีการให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลาจึงจะช่วยให้ผลงานของโค้ชประสบความสำเร็จอย่างสูงในที่สุด

นอกจากนั้น การจะฝึกให้นักกีฬามีสมรรถนะตรงตามที่ทีมต้องการ ในการเป็นผู้ฝึกกีฬาที่มีความสามารถในระดับมืออาชีพนั้นจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้ฝึกกีฬา ดังนี้

1. มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน ในการเป็นผู้ฝึกกีฬาต้องมีความรู้ทางสังคม พฤติกรรมศาสตร์ทางกายและวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ที่จะนำไปสู่การเป็นผู้ฝึกกีฬาที่มีทฤษฎีและข้อมูลทางวิทยาศาสตร์

2. มีความเป็นวิชาชีพ มีความสามารถเป็นผู้ฝึกกีฬาและทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกกีฬาได้

3. ได้รับการยอมรับจากชุมชน อำนาจและสิทธิของผู้ฝึกกีฬาได้รับการยอมรับจากชุมชน และชุมชนยอมรับการเป็นสมาชิกของผู้ฝึกกีฬา กลุ่มสมาชิกของชุมชนจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานในวิชาชีพและตัดสินการปฏิบัติของผู้ฝึกกีฬา ซึ่งจะต้องผ่านการฝึกที่มีการควบคุมจากกรรมการของโรงเรียน ที่ปรึกษาโรงเรียน ครูใหญ่ และผู้อำนวยการกีฬา

4. มีจรรยาบรรณ พฤติกรรมของผู้ฝึกกีฬาสามารถทำนายและป้องกันตามจรรยาบรรณที่ได้กำหนดไว้ ส่วนเกณฑ์ของอาชีพนี้ต้องมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

5. มีวัฒนธรรมทางวิชาชีพ กลุ่มอาชีพต้องมีการจัดตั้งอย่างเข้มแข็งมีการเก็บบันทึกที่ถาวร การรับสมาชิกใหม่ การให้บริการการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาอาชีพ การประกันพฤติกรรมทางจรรยาของสมาชิกและเกณฑ์ของอาชีพ

การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ คือการออกกำลังกายแบบแอโรบิก(aerobic) หรือ for health หรือ endurance ไม่ใช่การออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาอะไรก็ได้จะดีต่อหัวใจและหลอดเลือดเสมอไป การเล่นเทนนิสทุกวันอย่างเดียวยังอาจเสียชีวิตได้ เพราะเทนนิสไม่ใช่การออกกำลังกายแบบแอโรบิก การวิ่ง 100 หลา เป็นการออกกำลังกายแบบ anaerobic 90% ของการวิ่งมาราธอนจะเป็นการออกกำลังกายแบบ aerobic 50% ของการวิ่ง 1 ไมล์ใน 8 นาทีจะเป็นการออกกำลังกายแบบ aerobic 80% ของการวิ่งไม่หยุด 12 นาทีจะเป็นการออกกำลังกายแบบ aerobic

การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพมีประโยชน์มากมาย คือ

1. ลดความอ้วน (ไขมัน) เพิ่มกล้ามเนื้อ (ทำให้น้ำหนักอาจไม่ลด)
2. ลดไขมันในเลือด (โคเลสเตอรอล, triglyceride) ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของโรคหลอดเลือดหัวใจตีบตัน
3. เพิ่ม HDL ในเลือด ซึ่ง HDL เป็นไขมันประเภทดี
4. ป้องกันโรคหลอดเลือดหัวใจตีบตัน สมรรถภาพการทำงานของหัวใจจะดีขึ้นมากถ้าออกกำลังกายที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ 3 เดือน ซึ่งพวกรหรือหัวใจจะเต้นช้าลงซึ่งจะเป็นการประหยัดการทำงานของหัวใจ
5. ป้องกันและรักษาโรคเบาหวาน
6. ป้องกันโรคกระดูกเปราะ โดยเฉพาะสุขภาพสตรีที่ประจำเดือนหมด (แต่ควรเป็นการออกกำลังกายแบบแอโรบิกที่ต้องแบกน้ำหนักตนเอง เช่น เดิน วิ่ง กระโดดเชือก เต้นแอโรบิก แต่ไม่ใช่ว่ายน้ำ ว่ายน้ำ)
 7. ช่วยลดความดันโลหิตถ้าสูง ลดได้ประมาณ 10-15 มม.ปรอท
 8. ช่วยทำให้ หัวใจ ปอด ระบบหมุนเวียนของโลหิต กล้ามเนื้อ เอ็น เอ็นข้อต่อ กระดูก ผิวหนังแข็งแรงยิ่งขึ้น ช่วยลดความเครียด ทำให้อนอนหลับดียิ่งขึ้น ความจำดี เพิ่มสมรรถภาพทางเพศ ช่วยทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองยิ่งขึ้น ส่งผ่านเผยแพร่ เป็นการชะลอความแก่หรือแก่อย่างมีคุณภาพ ช่วยป้องกันอาการปวดหลัง (เพราะกล้ามเนื้อหลังแข็งแรงขึ้น)

9. ช่วยทำให้ร่างกายนำไขมันมาเป็นพลังงานได้ดีกว่าเดิม ซึ่งเป็นการประหยัดการใช้แป้ง (glycogen) ซึ่งมีอยู่น้อย และเป็นการป้องกันโรคหัวใจ

10. ช่วยป้องกันโรคมะเร็งบางชนิด เช่น ลำไส้ใหญ่ เต้านม ต่อมลูกหมาก ฯลฯ

11. ทำให้เกิดสุขภาพดีถ้วนหน้า ประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับการรักษาโรค ลดเวลาที่จะหยุดงานจากการเจ็บป่วย ทำให้ประชาชนมั่งคั่ง ประเทศชาติมั่นคง (นำงบประมาณที่ประหยัดได้ ไปสร้างโรงเรียน ถนน ฯลฯ)

12. ถ้าประชาชนทั่วประเทศออกกำลังกายจะเป็นพื้นฐานของการนำไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านกีฬา สำหรับรายละเอียดทางการแพทย์ การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพจะลดอัตราการเต้นของหัวใจ ลดการบีบตัว การทำงาน (contractility) ของกล้ามเนื้อหัวใจ ลดการหลั่งของสาร catecholamine, ทำให้มี stabilization of electrical stability เพิ่ม stroke volume, prolongation of diastole ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้ความต้องการออกซิเจนของหัวใจน้อยลง prolong phase ของ intramyocardial blood supply ป้องกันหัวใจเต้นผิดจังหวะ และผลการฝึกยังช่วยลด thrombocyte aggregation และ adhesion ทำให้มีการอุดตันเส้นเลือดน้อยลง เพิ่ม HDL ซึ่งเป็น anti-arteriosclerotic ลด LDL และ triglyceride ทำให้มี improved capillarization ได้ถึง 36%, มี collateral improvement, a more efficient intramuscular blood distribution เพิ่มจำนวนและขนาดของ mitochondria, enlargement of the activity of aerobic และ anerobic enzymes, augmentation of myoglobin เพิ่ม glycogen ในกล้ามเนื้อ เพิ่มการเผาผลาญไขมัน ทำให้แป้งน้อยลง

การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ พ.อ.กัญญาพล วัฒนกุล MD.,MPHM.,FCFPTZ (10 กันยายน 2547) รอง ผอ.กองตรวจโรคผู้ป่วยนอก รพ.พระมงกุฎเกล้า

การออกกำลังกายนั้น มีประโยชน์มากมาย ทั้งในด้านการป้องกันโรค และยังเป็นการส่งเสริมสุขภาพ เช่น ป้องกันโรคหลอดเลือดหัวใจตีบตัน ทำให้สมรรถภาพการทำงานของหัวใจดีขึ้น รวมทั้งปอดและระบบหมุนเวียนของโลหิต กล้ามเนื้อ เอ็น เอ็นข้อต่อ กระดูก ผิวหนังแข็งแรงขึ้น ช่วยลดความเครียด ทำให้นอนหลับดียิ่งขึ้น ช่วยทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองยิ่งขึ้น สง่าผ่าเผย นอกจากนี้ ยังเป็นการชะลอความแก่ หรือ ช่วยให้เป็นผู้สูงอายุที่มีสุขภาพ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ช่วยลดเวลาที่จะต้องหยุดงานจากการเจ็บป่วย โดยรวมแล้ว ยังช่วยให้ประเทศของเราอยู่ในสถานะ ประชาชนมั่งคั่ง และประเทศชาติมั่นคงได้อีกด้วย

เราควรออกกำลังกายอย่างไร

ขึ้นอยู่กับว่าต้องการให้มีพลังแบบไหน ถ้าต้องการพลัง ความอดทน ก็ควรออกกำลังกายแบบที่ต้องหายใจเอาออกซิเจน เข้าไปในร่างกาย ขณะออกกำลังกาย ที่เรียกว่า การออกกำลังกายแบบแอโรบิก (Aerobic Exercise) ถ้าอยากมีแรงเยอะๆ ในชั่วอึดใจ ควรออกกำลังกายแบบกล้ามเนื้อหายใจ แบบที่เรียกว่า แอนแอโรบิก (Anaerobic Exercise)

การออกกำลังกายแบบ แอโรบิก (Aerobic) และแอนแอโรบิก (Anaerobic) คืออะไร

Aerobic Exercise คือ การออกกำลังกายที่ไม่รุนแรงมาก แต่มีความต่อเนื่อง เช่น เดิน วิ่งเหยาะๆ หรือวิ่งทางไกล ว่ายน้ำ ถีบจักรยาน กระโดดเชือก เต้นแอโรบิก ฯลฯ การออกกำลังกายแบบแอโรบิก จึงเป็น **วิธีการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ** การออกกำลังกายชนิดนี้ใช้ทั้งแป้งและไขมันเป็นพลังงาน จึงควรทำเป็นประจำ

Anaerobic Exercise คือ การออกกำลังกายแบบช่วยกล้ามเนื้อหายใจ เช่น วิ่งระยะสั้น ยกน้ำหนัก เทนนิส เป็นต้น ดังนั้น ไม่ใช่ว่าการออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาอะไรก็ได้ จะดีต่อหัวใจและหลอดเลือดเสมอไป **เราควรออกกำลังกายนานแค่ไหน**

โดยทั่วไปแล้ว ควรต้องมีความต่อเนื่องกันประมาณ 20 นาทีเป็นอย่างน้อย การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพไม่จำเป็นต้องทำมากกว่านี้ แต่ขอให้ทำอย่างสม่ำเสมอ

เราควรออกกำลังกายบ่อยแค่ไหน

อย่างน้อยควรออกกำลังกายสัปดาห์ละ 3 ครั้ง ก็เพียงพอแล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความฟิตพอใจด้วย แต่ไม่ควรหักโหม ขณะนี้เป็นที่ยอมรับกันในวงการแพทย์แล้วว่า การออกกำลังกายนั้นสามารถสะสมได้ เช่น ถ้าออกกำลังกายครั้งละ 10 นาที อย่างต่อเนื่อง เช่น การเดิน วันละ 3 ครั้ง ก็จะได้ประโยชน์เช่นเดียวกับการใช้เวลาออกกำลังกาย 30 นาทีครั้งเดียว

เราควรออกกำลังกายหนักแค่ไหน

ในการออกกำลังกายแต่ละครั้งนั้น ถ้าจะให้ได้ประโยชน์ ต่อระบบหมุนเวียนโลหิต จะต้องออกกำลังกายให้หัวใจเต้นอยู่ ระหว่าง 60-80% ของความสามารถสูงสุดที่หัวใจของคนๆ นั้นจะเต้นได้

สูตรในการคำนวณ ความสามารถสูงสุดที่หัวใจจะเต้นได้ คือ 220-อายุเป็นปี ตัวอย่างเช่น อายุ 50 ปี ก็จะมีความสามารถสูงสุดที่หัวใจจะเต้นได้ คือ $220 - 50 = 170$ ครั้ง/นาที ดังนั้น 60-80% ของ 170 จึงเท่ากับ ซีพจรระหว่าง 102 -136 ครั้ง/นาที ซึ่งเหมาะสมสำหรับคนอายุ 50 ปี กับการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ในความเป็นจริงแล้วการจับซีพจรในขณะออกกำลังกายจะทำได้ยาก ถ้าไม่มีเครื่องวัด ดังนั้นจึงควรใช้ความรู้สึกของแต่ละบุคคล คือ ให้เกิดความรู้สึกว่าเหนื่อยนิดหน่อย พอมีเหงื่อออก แต่ยังสามารถพูดคุยกันได้ ระหว่างการออกกำลังกาย แสดงว่ายังไม่หักโหมเกินไป

การออกกำลังกายมีโทษหรือไม่ การออกกำลังกายอาจก่อให้เกิดโทษได้ ถ้าทำไม่ถูกต้อง เช่น

1. การออกกำลังกายที่ไม่เหมาะสมกับอายุ เช่น ผู้สูงอายุควรใช้วิธีเดิน หรือเดินเร็วๆ แทนที่จะไปเล่น เทนนิส แบดมินตัน ฯลฯ แม้แต่ผู้เล่นเทนนิสเท่านั้นเป็นประจำทุกวัน ยังอาจเป็นโรคหัวใจได้ ดังนั้นการออกกำลังกายต้องให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายและจิตใจ ดังจะเห็นได้ว่าการรำมวยจีน เป็นคนละ เป็นกลุ่ม จะเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย มีเพื่อน แต่การเล่นกีฬาเพื่อแข่งขันเพื่อจะเอาชนะจะมีแต่ความเครียด

2. การออกกำลังกายผิดเวลา เช่น เวลาอากาศร้อนจัด จะยิ่งทำให้อุณหภูมิในร่างกายสูงขึ้น จนอาจเป็นลมชักได้ หรือหลังการรับประทานอาหารเสร็จใหม่ๆ อาจเป็นโรคหัวใจได้ เพราะเลือดที่ไปหล่อเลี้ยงหัวใจขณะนั้นมีน้อย

3. การออกกำลังกายในช่วงที่ไม่สบาย เช่น ในขณะที่ท้องเสีย ร่างกายจะขาดน้ำและเกลือแร่ จึงอาจทำให้อ่อนเพลีย เป็นลม เป็นตะคริวได้ เวลาเป็นไข้ ก็ไม่ควรออกกำลังกาย เพราะอาจทำให้เป็นโรคกล้ามเนื้อหัวใจอักเสบ ถึงกับเสียชีวิตทันทีได้ ขอสรุปว่าถ้าไม่สบายไม่ว่าด้วยอาการใดๆ ถึงแม้ไม่รู้ว่าเป็นโรคอะไร ก็ควรยกเว้นการออกกำลังกายไว้ก่อน

4. การออกกำลังกายโดยไม่อุ่นเครื่องหรือยืดเส้นยืดสาย คงจำได้ว่า ก่อนออกกำลังกายจะต้องมีขั้นตอนการอุ่นเครื่องหรือยืดเส้นยืดสาย (warm up) ทุกครั้ง โดยไม่มีข้อยกเว้น

5. การใช้อุปกรณ์กีฬาและสถานที่ที่ไม่เหมาะสม เช่น รองเท้า ความสั้น-ยาวของอุปกรณ์กีฬาที่ไม่เหมาะสมกับผู้เล่น รวมทั้งสถานที่ที่ไม่ใช่ลานกีฬา สำหรับการออกกำลังกาย ซึ่งอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุ หรือการบาดเจ็บได้

6. การออกกำลังกายอย่างหักโหม เช่น ถ้าวิ่งเพื่อสุขภาพ วิ่งเพียงแค่ว่า 20 นาทีก็เพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องวิ่งถึง 1 ชั่วโมง เป็นต้น

สุดท้าย ผมอยากจะให้ ข้อคิด ในการดูแลสุขภาพว่า คงยอม "ขาดทุนเพื่อกำไร" เช่นยอมขาดทุนการแสวงหาความสุข จากการเที่ยวเตร่ ทานเหล้า สูบบุหรี่ อดหลับอดนอน มาเป็นการออกกำลังกาย เพื่อกำไรสุขภาพ และคุณภาพชีวิตในอนาคต แนวทางการปฏิบัติตนที่ถูกต้องสำหรับผู้สนใจออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ดร.ประวิตร เจนวรรณกุล ที่มา: <http://lifestyle.th.msn.com/health/fitness/article.aspx> (20 กันยายน 2552)

บัญญัติ 10 ประการ การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

ปัจจุบันคนไทยมีความตื่นตัวในเรื่องการออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพกันอย่างมาก เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่าการออกกำลังกายมีประโยชน์ต่อร่างกายของเราหลายประการ เช่น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบหัวใจและปอด ทำให้เราไม่เหนื่อยง่าย ทำงานได้มากขึ้น

รู้สึกกระปรี้กระเปร่า นอกจากนี้ ยังช่วยป้องกันโรคต่างๆ ได้มากมาย เช่น โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง โรคมะเร็ง (ได้แก่ มะเร็งลำไส้ ปอด ต่อมลูกหมาก เต้านม) โรคเบาหวาน โรคกระดูกพรุน โรคอัมพาต และโรคอ้วน การออกกำลังกายเป็นประจำสม่ำเสมอจะช่วยให้เรามีชีวิตที่แข็งแรงและยืนยาวขึ้น จึงอยากเชิญชวนให้ทุกคนเริ่มต้นการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพกันเถอะ ถึงแม้ว่าการออกกำลังกายจะมีประโยชน์ต่อสุขภาพมากมายหลายประการ แต่ก็สามารถก่อให้เกิดผลเสียต่อร่างกายได้เช่นเดียวกัน โดยผลเสียมีตั้งแต่เล็กน้อย เช่น ปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ หรือเจ็บข้อต่อต่างๆ ภายหลังการออกกำลังกาย ไปจนกระทั่งถึงขั้นเสียชีวิตเนื่องจากการออกกำลังกาย ซึ่งในระยะหลังเรามักจะได้ยินข่าวลักษณะนี้อยู่บ่อยๆ ตามหน้าหนังสือพิมพ์ว่า มีผู้ที่มีชื่อเสียงหลายคนเสียชีวิตในขณะที่ออกกำลังกายอยู่ ดังนั้นผู้ที่คิดจะเริ่มต้นออกกำลังกายเพื่อสุขภาพหรือว่าผู้ที่ออกกำลังกายเป็นประจำอยู่แล้วก็ควรที่จะต้องป้องกันตนเองจากผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการออกกำลังกาย เพื่อให้การออกกำลังกายของท่านจะได้เป็นไปเพื่อสุขภาพอย่างแท้จริง มีอยู่ด้วยกัน 10 ประการ หรืออาจเรียกว่า บัญญัติ 10 ประการสำหรับผู้สนใจออกกำลังกายดังนี้ คือ

ข้อที่ 1 สำหรับผู้ที่ไม่เคยออกกำลังกายมาก่อนหรือเคยออกกำลังกายมาก่อนแต่หยุดออกกำลังกายไปนานแล้ว ควรถามตนเองว่า เคยมีปัญหาเกี่ยวกับหัวใจหรือไม่ เคยมีอาการเจ็บหรือแน่นหน้าอกในขณะที่ออกกำลังกายหรือขณะพักหรือไม่ เคยมีอาการวิงเวียนศีรษะ เสียการทรงตัวหรือเป็นลมหรือไม่ มีอาการเจ็บที่ข้อต่อหรือกระดูกอยู่หรือไม่ และเคยมีปัญหาเกี่ยวกับความดันโลหิตสูงหรือไม่ ถ้าคุณตอบว่า ใช่ หรือ มี สำหรับคำถามดังกล่าวข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ ขอแนะนำให้คุณไปพบแพทย์เพื่อทำการตรวจเช็คร่างกายก่อนเริ่มต้นการออกกำลังกาย ทั้งนี้เพื่อความปลอดภัยของตัวเอง

ข้อที่ 2 ควรเลือกการออกกำลังกายที่เหมาะสมกับสภาพร่างกาย โดยทั่วไปสำหรับผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงเป็นปกติ การวิ่งจ็อกกิ้ง การเดินแอโรบิก การเดินเร็วๆ หรือการเล่นกีฬาต่างๆ ก็ถือว่าเป็นการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ดี อย่างไรก็ตามสำหรับผู้สูงอายุที่ไม่ได้มีการออกกำลังกายเป็นประจำในอดีต หรือผู้ที่สงสัยว่าตนเองจะมีปัญหาเกี่ยวกับข้อเสื่อม การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่เหมาะสม คือ การว่ายน้ำ หรือการปั่นจักรยานอยู่กับที่ เพราะจะช่วยให้มีการกระแทกกันของข้อเข่าไม่มากเกินไปซึ่งจะช่วยลดปัญหาการบาดเจ็บของข้อต่อและชะลอการเสื่อมของข้อด้วย

ข้อที่ 3 การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพนั้น ไม่ว่าจะเป็นการวิ่งจ็อกกิ้ง การเดินแอโรบิก หรือการปั่นจักรยานอยู่กับที่ก็ดี คุณควรจะออกกำลังกายจนรู้สึกเหนื่อยปานกลางเป็นระยะเวลาานาน

20-30 นาทีต่อเนื่องกัน และทำเป็นประจำสม่ำเสมอประมาณ 3 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือวันเว้นวัน การทำเช่นนี้จะเป็นการฝึกให้ระบบหัวใจและปอดทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น

ข้อที่ 4 สำหรับผู้ที่ไม่เคยออกกำลังกายมาก่อนหรือเคยออกกำลังกายมาก่อนแต่หยุดออกกำลังกายไปนานแล้ว ควรที่จะเพิ่มระยะเวลาของการออกกำลังกายอย่างช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้เวลาร่างกายในการปรับตัวจะได้ไม่เกิดอันตรายหรือการบาดเจ็บขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณเริ่มออกกำลังกายเป็นวันแรก คุณอาจออกกำลังกายนานเพียง 10 นาทีก็เป็นการเพียงพอแล้ว ถึงแม้ว่าคุณจะยังไม่รู้สึกเหนื่อยเท่าไรก็ตาม ในการออกกำลังกายครั้งต่อไป คุณอาจเพิ่มการออกกำลังกายเป็น 12 นาที แล้วหยุด ค่อยๆ เพิ่มอย่างนี้จนกระทั่งคุณสามารถออกกำลังกายได้นาน 20-30 นาทีในที่สุด

ข้อที่ 5 ไม่ควรเริ่มต้นหรือหยุดออกกำลังกายแบบทันทีทันใด เนื่องจากระบบหัวใจและปอดอาจไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดภาวะหัวใจล้มเหลวได้ ดังนั้นจึงควรมีการอบอุ่นร่างกายหรือที่เรียกว่า วอร์ม-อัพ (warm-up) ก่อนการออกกำลังกาย และการเคลื่อนไหวร่างกายช้าๆ หลังการออกกำลังกายหรือที่เรียกว่า คูล-ดาวน์ (cool-down)

ข้อที่ 6 ควรทำการอบอุ่นร่างกายก่อนการออกกำลังกาย เพราะการอบอุ่นร่างกายเป็นการเพิ่มการไหลเวียนเลือดไปยังกล้ามเนื้อในส่วนต่างๆ ของร่างกายที่ต้องทำงานในขณะที่ออกกำลังกาย เพิ่มความยืดหยุ่นในกับกล้ามเนื้อและเอ็น และเป็นการเพิ่มการทำงานของระบบหัวใจและปอดอย่างช้าๆ ดังนั้นการอบอุ่นร่างกายจึงเป็นการเตรียมร่างกายให้พร้อมรับการออกกำลังกาย ซึ่งจะช่วยป้องกันอันตรายและการบาดเจ็บที่อาจเกิดขึ้นจากการออกกำลังกายได้ การอบอุ่นร่างกายสามารถทำได้ง่ายๆ โดยการวิ่งเหยาะๆ ช้าๆ ประมาณ 10 นาที จากนั้นทำการเคลื่อนไหวส่วนต่างๆ ของร่างกายช้าๆ อีกประมาณ 10 นาที การอบอุ่นร่างกายที่เพียงพอนั้น คุณควรรู้สึกเหงื่อออกเล็กน้อยแต่ไม่ถึงกับเมื่อยล้า และเมื่ออบอุ่นร่างกายเสร็จแล้ว คุณควรทำการออกกำลังกายภายในเวลา 30 นาที เพราะผลของการอบอุ่นร่างกายจะอยู่ได้ไม่เกิน 30 นาทีเท่านั้น

ข้อที่ 7 ทำการเคลื่อนไหวร่างกายช้าๆ ภายหลังจากการออกกำลังกายเสร็จ ซึ่งจะช่วยลดอาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการออกกำลังกายได้ ลักษณะการทำเหมือนกับ การอบอุ่นร่างกายก่อนการออกกำลังกาย โดยการวิ่งเหยาะๆ เป็นเวลานาน 10 นาที และเคลื่อนไหวส่วนต่างๆ ของร่างกายอย่างช้าๆ เป็นเวลานาน 5 นาที

ข้อที่ 8 ควรดื่มน้ำให้เพียงพอก่อนออกกำลังกาย ขณะออกกำลังกาย และหลังการออกกำลังกาย เพราะว่าการขาดน้ำจะส่งผลเสียต่อร่างกายมากมาย เช่น ทำให้เป็นตะคริวหรือลมแดด นอกจากนี้ ยังทำให้หัวใจต้องทำงานหนักมากกว่าที่ควร ดังนั้นการดื่มน้ำให้เพียงพอจึงมี

ความสำคัญมากสำหรับการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ข้อเสนอแนะสำหรับการดื่มน้ำ คือ ควรดื่มน้ำ 2 แก้ว ก่อนออกกำลังกายประมาณ 45 นาที จากนั้นในขณะที่ออกกำลังกาย ควรมีการดื่มน้ำครั้งละ น้อยๆ ตลอดช่วงเวลาของการออกกำลังกาย และภายหลังจากการออกกำลังกายควรดื่มน้ำให้มากกว่า ที่คุณคิดว่าคุณต้องดื่ม นอกจากเรื่องของการดื่มน้ำให้เพียงพอแล้ว เรื่องของอาหารก็มีความสำคัญ ควรรับประทานอาหารให้หลากหลายโดยมีสัดส่วนของอาหารจำพวกแป้ง ผักและผลไม้ มากกว่า อาหารจำพวกเนื้อสัตว์ สำหรับผู้ที่ต้องการออกกำลังกายเพื่อการควบคุมน้ำหนักตัว ควรลดการ รับประทานอาหารจำพวกเนื้อสัตว์ที่มีไขมัน สำหรับเนื้อสัตว์ที่รับประทานได้ในปริมาณมากๆ คือ ปลา รวมทั้งควรทานผักผลไม้ในปริมาณมากเช่นเดียวกัน

ข้อที่ 9 พึงระลึกลูกอยู่เสมอว่าการออกกำลังกายไม่ว่าจะเป็นอะไรก็ตาม อาจก่อให้เกิดการ บาดเจ็บต่อร่างกายได้ถ้าขาดความระมัดระวัง

ข้อที่ 10 เมื่อเกิดการบาดเจ็บขึ้นแล้ว ควรทำการปฐมพยาบาลให้เร็วที่สุด การปฐม พยาบาลเบื้องต้นที่ถูกต้องจะช่วยลดความรุนแรงของการบาดเจ็บลงได้มาก ทำให้การบาดเจ็บหาย เร็วขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากได้รับบาดเจ็บแล้ว ไม่มีการปฐมพยาบาลหรือทำไม่ถูกต้องก็จะส่งผล ให้การบาดเจ็บนั้นรุนแรงยิ่งขึ้นไปอีก ทำให้ใช้เวลาในการรักษานานเกินกว่าที่ควรจะเป็น เมื่อคุณ ได้รับความเจ็บไม่ว่าจะเกิดจากการถูกชน กระแทก หกล้ม ข้อเคล็ด ข้อแพลง ในขณะที่ออกกำลังกาย คุณไม่ควรฝืนออกกำลังกายต่อไป ควรหยุดออกกำลังกายทันที และนำถุงพลาสติกบรรจุน้ำแข็งมา ประคบบริเวณที่ได้รับบาดเจ็บ ไม่ควรนวดที่ทำให้เกิดความร้อนมาวน หรือประคบด้วยความร้อน เพราะจะทำให้มีอาการบวมและอักเสบมากยิ่งขึ้นไปอีก การประคบด้วยน้ำแข็งควรทำนาน ประมาณ 20 นาที ทำซ้ำทุกวันวันละ 2 รอบ เช้า-เย็น เป็นเวลา 3-4 วัน ซึ่งถ้าเป็นอาการบาดเจ็บที่ ไม่รุนแรง อาการบาดเจ็บก็จะทุเลาหรือหายไปเองโดยไม่ต้องได้รับการรักษาใดๆ อีก แต่ถ้าอาการ บาดเจ็บยังคงมีอยู่ ก็ควรไปปรึกษาแพทย์เพื่อรับการรักษาต่อไป

ถ้าคุณสามารถปฏิบัติได้ตามแนวทางทั้ง 10 ข้อ ดังที่ได้กล่าวมา เชื่อมั่นได้ว่าการออก กำลังของคุณจะเป็นไปอย่างที่คุณตั้งใจ คือ การออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมให้สุขภาพดีขึ้นและ ไม่ก่อให้เกิดอันตรายใดๆ ต่อตัวคุณ

หลักการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ โรงพยาบาลบ้านบึง

ที่มา: <http://www.banbunghospital.com/pp/document/doc1.rtf> (20 กันยายน 2552)

การออกกำลังกายมีความสำคัญที่ทำให้ร่างกายแข็งแรง ช่วยลดหรือป้องกันความเสี่ยง ของการเกิดโรคหากร่างกายมีการออกกำลังกายน้อย หรือไม่เคลื่อนไหวเลย เพิ่มความเสี่ยงต่อการ เกิดโรคหลอดเลือดหัวใจ โรคเส้นเลือดสมองแตกหรือตีบ

การออกกำลังกายที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์แข็งแรงของสุขภาพ มี 3 ประเภท คือ

1. การออกกำลังกายเพื่อความสมบูรณ์แข็งแรงของระบบหัวใจและหลอดเลือด (แอโรบิค) เป็นการออกกำลังกายที่มีการเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อขนาดใหญ่ เป็นจังหวะซ้ำๆ กันอย่างต่อเนื่องกล้ามเนื้อมีการใช้ออกซิเจนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่มีการสะสมของกรดแลคติก การเคลื่อนไหวออกกำลังกายด้วยความแรงที่หนักจะเกิดการเผาผลาญพลังงานด้วยกระบวนการที่ไม่ใช้ออกซิเจน เกิดการสะสมของกรดแลคติกทำให้เกิดอาการเมื่อยล้า อ่อนเปลี้ยของกล้ามเนื้อ และอาจมีอาการบาดเจ็บของกล้ามเนื้อได้ในวันต่อมา ดังนั้น การเคลื่อนไหวออกกำลังกายเพื่อสุขภาพและสมรรถภาพ จึงไม่จำเป็นต้องทำด้วยความแรงที่หนัก ควรออกกำลังกายด้วยความปานกลางก็เพียงพอ แต่ถ้าทำด้วยความแรงระดับเบาก็ได้ประโยชน์ เพียงสุขภาพแต่สมรรถภาพความฟิตอาจได้ต่ำไป

อัตราการเต้นของหัวใจในแต่ละอายุจำแนกตามระดับความแรงของการออกกำลังกาย

อายุ	ความแรงปานกลาง	ความแรงระดับหนัก	อัตราการเต้นของหัวใจสูงสุด
	อัตราการเต้นของหัวใจ (ครั้ง/นาที) 55 – 59 % ของค่าสูงสุด	อัตราการเต้นของหัวใจ(ครั้ง/นาที) 70-85 % ของค่าสูงสุด	
20	110 – 136	140 - 170	200
25	107 - 135	137 - 166	195
30	105 – 131	133 – 162	190
35	102 – 128	130 – 157	185
40	99 - 124	126 - 153	180
45	96 - 121	123 - 149	175
50	94 – 117	119 – 145	170
55	91 – 114	116 – 140	165
60	88 – 110	112 – 136	160
65	85 – 107	109 – 132	155
70	82 - 104	105 - 128	150

วิธีการที่ถูกต้องก่อนการออกกำลังกายแบบแอโรบิค

1. ควรเตรียมความพร้อมของร่างกายเพื่อให้ร่างกายปรับอุณหภูมิและปรับระบบการทำงานทำงานของร่างกายให้พร้อมที่จะทำงานหนัก เพื่อความปลอดภัยและลดการบาดเจ็บจากการออกกำลังกาย เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การอบอุ่นร่างกาย (Warm up) ใช้เวลาประมาณ 5 – 10 นาที

เป็นการเคลื่อนไหวช้าๆ เพื่อให้ร่างกายปรับตัวต่ออุณหภูมิในร่างกายที่เพิ่มขึ้น ด้วยท่ากายบริหาร การเดิน หรือการเล่นทักษะการกีฬาอย่างง่ายๆ จะช่วยให้การเคลื่อนไหวร่างกายดีขึ้น และป้องกันการบาดเจ็บ

ขั้นตอนที่ 2 การฝึกฝน (Exercise) ใช้เวลา 10 นาทีขึ้นไปถึง 30 นาที

เป็นการฝึกที่ใช้ความสามารถในการเคลื่อนไหวร่างกายเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้หัวใจเต้นเร็วขึ้นควรฝึกด้วยความเหมาะสมกับสภาพร่างกายเท่าที่จะทำได้ คือ ให้มีความเหนื่อยในระดับปานกลางถึงหนัก

ขั้นตอนที่ 3 การผ่อนคลายความหนัก (Cool down) ใช้เวลา 5 - 10 นาที

หลังจากฝึกฝนที่ทำให้หัวใจเต้นขึ้นมาก ก่อนจะหยุดพักควรผ่อนคลายความหนักลงอย่างช้าๆ ด้วยระดับความหนักที่ค่อยๆ ลดลง จนความเหนื่อยเกือบเข้าสู่ภาวะปกติซึ่งอาจตามสภาพร่างกาย

ขั้นตอนที่ 4 การเหยียดกล้ามเนื้อ (Flexibility) ใช้เวลาประมาณ 5 นาที

เป็นการเหยียดกล้ามเนื้อ เอ็น ข้อต่อ เพื่อใช้กล้ามเนื้อคลายตัว หลังการออกกำลังกายช่วยผ่อนคลายกล้ามเนื้อและไม่ทำให้เกิดปวดเมื่อยในกล้ามเนื้อที่ถูกใช้งานด้วยการยืดเหยียดกล้ามเนื้อในท่ากายบริหาร ตัวอย่างการเคลื่อนไหวออกกำลังกายตามระดับความแรงของการออกกำลังกาย

กิจกรรมการเคลื่อนไหว	ระยะเวลา(นาที)	ความแรง
ล้างและเช็ดชุดรยนต์	45 – 60 นาที	เบา ใช้เวลานาน ↑ ↓ หนัก ใช้เวลาน้อย
เช็ดดูบ้าน หน้าต่าง	45 – 60 นาที	
เล่นวอลเลย์บอล	45 นาที	
ทำสวน ขุดดิน	30 – 45 นาที	
เดิน ~ 2.8 กิโลเมตร	35 นาที	
ชู้ตลูกบาสเกตบอล	30 นาที	
ขี่จักรยาน ~ 8 กิโลเมตร	30 นาที	
เดินรำในจังหวะเร็ว	30 นาที	
คราดหญ้า โกยหญ้า กวาดหญ้า	30 นาที	
เดิน ~ 3.2 กิโลเมตร	30 นาที	
เดินแอโรบิคคนน้ำ	30 นาที	
ว่ายน้ำ	20 นาที	
เล่นบาสเกตบอล	15 – 20 นาที	
ขี่จักรยาน ~ 6.4 กิโลเมตร	15 นาที	
กระโดดเชือก	15 นาที	
วิ่ง ~ 2.4 กิโลเมตร	15 นาที	
เดินขึ้นบันได	15 นาที	

2. การออกกำลังกายเพื่อความแข็งแรงทนทานของกล้ามเนื้อเป็นวิธีการออกกำลังกายที่สามารถช่วยในการป้องกันและควบคุมภาวะไขมันในร่างกาย ผู้ที่ฝึกความแข็งแรงจะมีมวลกล้ามเนื้อมากขึ้น มวลกล้ามเนื้อที่มากขึ้นต้องการใช้พลังงานจึงทำให้มีการเผาผลาญพลังงานมากขึ้น ตัวอย่างการออกกำลังกายแบบนี้ เช่น การดึงข้อ ดันพื้น ลูกนั่ง การยกดัมเบล บาร์เบล ถูทราย รวมทั้งการฝึกกายบริหาร เพื่อความแข็งแรงอื่นๆ การฝึกแบบนี้ ไม่ควรฝึกในเด็กที่อายุต่ำกว่า 10 ปี เพราะการเจริญเติบโตของกระดูกยังไม่แข็งแรงเต็มที่

3. การออกกำลังกายเพื่อความอ่อนตัวของกล้ามเนื้อ

เป็นการเหยียดกล้ามเนื้อ เอ็น ข้อต่อเพื่อเสริมสร้างความอ่อนตัวทำให้สามารถเคลื่อนไหวร่างกายได้อย่างคล่องแคล่วช่วยลดการบาดเจ็บที่เกิดกับกล้ามเนื้อและข้อต่อได้ การเหยียดกล้ามเนื้อควรทำภายหลังการอบอุ่นร่างกายอย่างดีแล้วควรทำอย่างช้า นุ่มนวล ไม่เกร็ง ไม่กระแทก ใช้ท่าต่างๆ เช่น การฝึกโยคะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ไพรัช ปานอุทัย (2530) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะของครูพลศึกษาที่เป็นอยู่ และพึงประสงค์ตามทฤษฎีของผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา 5 พอสรุปได้ ดังนี้ คุณลักษณะที่เป็นอยู่ตามทฤษฎีของผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง โดยการจัดลำดับความสำคัญของครูพลศึกษาที่เป็นอยู่จากสูงสุดได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ ด้านกีฬาและความสามารถทางการกีฬา ด้านการจัดกิจกรรมทางพลศึกษา ด้านการสอนและด้านวิชาการ

ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ จัดลำดับความสำคัญของครูพลศึกษาที่พึงประสงค์ จากสูงสุดได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสอน ด้านการจัดกิจกรรมทางพลศึกษา ด้านกีฬาและความสามารถทางการกีฬา และด้านวิชาการ

มนศักดิ์ สืบเชื้อ (2534) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของครูพลศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียน ครู และครูพลศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาตามทฤษฎีผู้บริหารโรงเรียน ครู และครูพลศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยมีการเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ย จากสูงสุดไปหาต่ำสุดได้แก่ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ ด้านการสอน ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านกีฬาและความสามารถทางการกีฬา

เมื่อมีการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาตามทฤษฎีผู้บริหารโรงเรียน ครูและครูพลศึกษา โดยส่วนรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูพลศึกษาให้ความสำคัญคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน และครู

บุญส่ง เทียนคำ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและนักเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับมากถึง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการสอน และด้านวิชาการ และจากการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและนักเรียน พบว่า

ผู้บริหารและนักเรียนมีความเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูพลศึกษาแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

ภรภัทร เกื้อฐิติพร (2545) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารองค์กรของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัย ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิภาพสูง เป็นนักพัฒนา มีรูปแบบการทำงานอยู่ในระดับ ดีมาก พฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางลบอย่างมีนัยสำคัญ

ยุพาวดี บุญชิต (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของผู้สูงอายุ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้สูงอายุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการออกกำลังกาย ร้อยละ 69.2 แต่เป็นการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของผู้สูงอายุ (ออกกำลังกายที่มีความต่อเนื่องกันในแต่ละวันอย่างน้อย 30 นาที และกระทำต่อกันเป็นประจำสัปดาห์ละ 3 วันเป็นอย่างต่ำ) ร้อยละ 44.8 การออกกำลังกายที่นิยม ได้แก่ การเดิน รำกระบอง/ไม้พลอง เดินแอโรบิก วิ่ง และปัญหาอุปสรรคในการออกกำลังกายที่พบมาก (มากกว่าร้อยละ 70) คือ ขาดแคลนหรือไม่รู้จักสถานที่ออกกำลังกาย สถานที่ให้บริการออกกำลังกายมีราคาค่าบริการแพงเกินไป ขาดแคลนอุปกรณ์/เครื่องมือ ขาดเพื่อน/คนสนิทที่จะออกกำลังกายด้วย ไม่มีผู้นำหรือคนสอน และได้รับข้อมูล/ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการออกกำลังกายไม่เพียงพอ

นัทธนาพร พุ่มไสว และคณะ (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการกีฬาของครูผู้สอน พลศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำทางการกีฬาของครูผู้สอนพลศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางการกีฬาไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

มิลเลอร์ และแมสซี่ (Miller and Massey. 1964 อ้างถึงใน นัทธนาพร พุ่มไสว, 2549) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูพลศึกษาที่ประสบความสำเร็จว่า จะต้องมีความสมบูรณ์ทุกประการ คือ มีบุคลิกภาพที่ปรับตัวได้ มีพื้นฐานทางการศึกษาที่กว้างขวาง มีประสบการณ์เพียงพอ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีมาตรฐานทางศีลธรรมสูง มีสุขภาพทางกายและจิตดี และครูพลศึกษาควรเป็นตัวอย่งที่ดีแก่นักเรียน มีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ชอกโฮ (Seok –HoS.,2002 อ้างอิงใน กาญจนา กัณหา, 2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับวัฒนธรรมองค์กร ของทีมกีฬาในประเทศเกาหลีใต้ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (MLQ) วัดภาวะผู้นำและใช้แบบประเมินวัฒนธรรมขององค์กรประเมินวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า นักกีฬาที่มีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และการให้รางวัลตามสถานการณ์