

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. ความหมายของแบบผู้นำ
4. แบบภาวะผู้นำ
5. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
6. คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ
7. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 98) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การหรือในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็ความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

ประเวศ วะสี (2540 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์

พระธรรมปิฎก (อังก์ถึงใน เสม พริ้งพวงแก้ว, 2542 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยเหลือกันทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม

ลีปพนท์ เกตุทัต (อ้างถึงใน เสม พริงพวงแก้ว. 2542 : 32) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม อันจะเกิดผลดีต่อส่วนรวม

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงใน เสม พริงพวงแก้ว. 2542 : 25) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม

Carter (อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน. 2542 : 14-15) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจการภายในกลุ่ม เปรียบเทียบของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายซึ่งวางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกเขาให้เป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมีดีของบุคคลเป็นฐาน และมีความเป็นไปได้สูง สามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ที่ทำให้สามารถทราบได้ว่าใครคือผู้นำ

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถแสดงความสามารถเพื่อสอดแทรกอิทธิพลบางประการ เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านลักษณะเฉพาะกลุ่ม ด้วยการแสดงบทบาทและสอดแทรกส่วนที่เป็นอิทธิพลของตนต่อกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

Neagley, Evans and Lynn (อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน. 2542 : 15) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำคือศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2. ผู้นำคือผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determines) ซึ่งหมายถึงผู้นำที่กลุ่ม โดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

3. ผู้นำคือผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่ามีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษที่จะนำกลุ่มได้

4. ผู้นำคือผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจการภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำคือผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role-Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นที่ปฏิบัติตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น ซึ่งเห็นพ้องต้องกันของสมาชิก

6. ผู้นำคือผู้ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ เป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนึงถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะมีคนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำ ต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของตัวเอง ในวิชาชีพ หรือในองค์การที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด. 2542 : 17) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม หรือได้รับการเลือกตั้ง ให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจ หรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วยและทำตามอย่างเต็มใจ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2538 : 165-166) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่นโดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก
2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal setting) ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Goal achievement)
3. ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง
4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์คือบุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่า การสั่งการให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์จากคนคนนี้ ความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ไม่เคยเกิดขึ้นโดยลำพัง
5. ภาวะผู้นำ คือ การกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Any act influence) ต่อกิจการขององค์กร

6. **ภาวะผู้นำ** เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ประเวศ วะสี (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือมิใช่ก็ได้

พระธรรมปิฎก (อ้างถึงใน เสม พริ่งพวงแก้ว, 2542 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

กวี วงศ์พูน (2542 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็นความจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

F.E. Fiedler (อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน, 2542 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติได้คนเดียวสำเร็จ และสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

R. Schmidt (อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน, 2542 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤติดนอยู่ภายใต้การอำนาจหรือการกำหนดแนวทางของผู้นำ

George R. Terry (อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน, 2542 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

David Schwartz (อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน, 2542 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตน ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงาน และสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

ความหมายของแบบผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของแบบผู้นำไว้มากมายหลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539 : 13) กล่าวว่า แบบผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่ ผู้นำชอบแสดงในการแสดงความเป็นผู้นำ หรือสถานการณ์ที่จะต้องนำ

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540 : 7) กล่าวว่า แบบผู้นำ หมายถึง การพิจารณาจากพฤติกรรม ของผู้นำในการบริหารงาน

ประครอง พันธุ์พรหม (2542 : 11) กล่าวว่า แบบผู้นำหมายถึง พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร ซึ่งแสดงพฤติกรรม โดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ ผู้นำ ต้องการ โดยใช้ภาวะผู้นำต่าง ๆ ตามแนวคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้นำ หรือตามสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น

Hoy and Miskel. (1982 : 236) ให้ความหมายว่า แบบผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่ สามารถใช้จูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ แตกต่างกัน

Hersey and Blanchard. (1982 : 126) ได้กำหนดนิยามแบบผู้นำไว้คือ แบบแผน พฤติกรรม หรือกระสวนพฤติกรรม ของผู้นำตามทักษะของผู้ร่วมงาน เพื่อผู้นำร่วมปฏิบัติงาน โดยตลอดกับผู้อื่น

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า แบบผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา โดยมีอิทธิพล เหนือบุคคลอื่น ซึ่งต้องอาศัยแนวคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ของผู้นำ เพื่อโน้มน้าวและ ชักจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำจำแนกได้หลายแบบตามลักษณะที่มาหรือการใช้อำนาจ ดังนี้

อ่ำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 61-63) แบ่งแบบผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจ เป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำตามกฎหมายหรือผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้ อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมายนั้น อำนาจดังกล่าวนี้เป็นอำนาจที่ถูกต้อง ตามกฎหมาย ไม่ใช่อำนาจอยู่ที่ตัวบุคคลผู้ออกคำสั่ง การดำเนินงานของผู้นำจะยึดถือเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนและข้อบังคับเป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องยอมรับและปฏิบัติตาม คำสั่ง ไม่เช่นนั้นจะมีความผิดตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ เมื่อผู้นำออกคำสั่งไปแล้ว หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือต้องปฏิบัติตาม จะฝ่าฝืนหรือละเมิดคำสั่งดังกล่าวนั้นไม่ได้ ผู้นำ ลักษณะนี้เป็นการหมุนเวียน ไม่ถือว่าเป็นการดำรงตำแหน่งตลอดชีวิต การดำรงตำแหน่งมี ลักษณะสูงต่ำตามลำดับและมีสายบังคับบัญชา การวางกฎเกณฑ์มักจะทำเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลัง ผู้นำแบบใช้พระเดชนี้ในวงราชการ ได้แก่ ผู้ดำรง ตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ลงไปจนถึงหัวหน้าแผนก ส่วนในวงธุรกิจเอกชน ได้แก่ ประธานกรรมการบริษัท ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนก เป็นต้น

2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี หรือผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leadership) อำนาจ บารมี (Charismatic) เป็นคุณลักษณะพิเศษที่แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดา สามัญและทำให้ผู้นั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ เหนือมนุษย์ มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง สามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตที่ลึกลับระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติงาน สามารถจะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ ไม่เกรงกลัว ที่จะเสี่ยงทำงานใด ๆ ไม่ว่าจะป็นงานใหญ่หรือเล็ก แผนการหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการยอมรับและกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้ อำนาจที่ได้มา ของผู้นำแบบนี้ จึงเป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว เช่น พระบางรูป ผู้นำชุมชนบางคน หรือผู้นำในการเดินขบวนเรียกร้องสิ่งต่าง ๆ อำนาจเหล่านี้มิใช่เกิดจาก ตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรืออำนาจที่เกิดจากขนบ ธรรมเนียมประเพณี แต่ผู้นำบางคน ที่ได้อำนาจมาจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรือจากขนบธรรมเนียมประเพณี อาจมี

อำนาจบารมีนี้อยู่ก่อนแล้วก็ได้ ซึ่งทำให้การใช้อำนาจพิเศษดังกล่าวได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะเข้าใจผู้อื่นและพร้อมจะเสียสละและทำงานเพื่อมวลชน

3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หรือแบบพ่อพระ (Symbolic leadership) หมายถึง ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นศูนย์รวมของจิตใจที่คนทั้งหลายเชื่อถือและปฏิบัติตามด้วยความเคารพยกย่องบูชา เช่นพระมหากษัตริย์ของประเทศไทย สมเด็จพระสังฆราช พระสันตปาปา แม่ชีเทเรซ่า ฯลฯ แม้จะมีอำนาจตามกฎหมายบางประการแต่ก็ได้ทรงใช้ หรือใช้อำนาจในการสั่งการ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้นำแบบนี้อยู่ระหว่างผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมายกับผู้นำที่มีอำนาจบารมี ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้เห็นได้ชัดเจนใน องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งทรงเสียสละ อุทิศตนเพื่อพสกนิกรด้วยน้ำพระทัยอันบริสุทธิ์ ทรงมีพระปรีชาญาณและวิสัยทัศน์เหนือบุคคลอื่น แม้บางครั้งจะทรงสามารถใช้พระราชอำนาจตามกฎหมายได้ แต่เนื่องจากมีพระคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น พระองค์ไม่เคยใช้พระราชอำนาจต่อพสกนิกรเลย และเนื่องด้วยพระคุณอันเปี่ยมล้น ไปด้วยคุณธรรม ทำให้พสกนิกรเกิดพระองค์ไว้เหนือเกล้าเหนือกระหม่อมด้วยความรักและความศรัทธาจนกว่าชีวิตจะหาไม่

กวี วงศ์พูน (2542 : 23) จัดประเภทผู้นำตามลักษณะที่ได้รับอำนาจไว้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่มีอยู่ทำทุกอย่างที่พอใจ ไม่มีการยัดเยียด
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่จะใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งความสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือตามตำแหน่งและอำนาจที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

ชาญชัย อาจินสมอาจาร (2538 : 37-38) รวบรวมประเภทของผู้นำไว้ 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำในทางลบ ผู้นำประเภทนี้ จะใช้วิธีการโทษพนักงานเมื่อพนักงานทำผิด ก่อให้เกิดความกลัวขึ้นในหมู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงาน ผู้นำประเภทนี้

จะก่อให้เกิดความวุ่นวายและความไม่พอใจ พนักงานจะต่อต้านโดยการทำงานให้ช้าลง หรือพนักงานอาจเปลี่ยนงาน ผู้นำแบบเผด็จการจะอยู่ไม่นาน

2. ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลัก จะควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวด ผู้นำประเภทนี้จะปฏิเสธการช่วยเหลือจากคนอื่น ขอเก็บรายละเอียดไว้คนเดียว เพื่อที่จะให้คนอื่นพึ่งพาตน ในการตัดสินใจ ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลักเปรียบเสมือนกับต้นที่เข้มแข็ง และจะควบคุมการประสานงานระหว่าง พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในปัญหา และการแก้ปัญหาทำให้กลุ่มร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ที่ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กลุ่มเคยทำงานและแก้ปัญหาด้วยตนเอง จึงตระหนักถึงสถานการณ์ และความก้าวหน้าของกลุ่ม

4. ผู้นำแบบหุ่น ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำแต่ชื่อเท่านั้น จะได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไป ผู้นำประเภทนี้เปรียบเสมือนหุ่นที่ไม่มีอำนาจหรือน้อย ไม่ได้ได้รับความเคารพนับถือจากพนักงาน ผู้นำที่แท้จริงในสถานการณ์ดังกล่าวมักจะเป็นของคนอื่นหรือผู้อาวุโสในแผนกอื่น

Rajabhat Mahasarakham University

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

มีผู้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้มากมายหลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

Knezevich. (1984 : 16-18 อ้างถึงใน อัญชลี เหลืองอ่อน. 2540 : 29-31) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีการนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรจะสามารถ ในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Apraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 :25-27) มีความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่า โดยปกติทั่วไปแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ได้แก่

- 1.1 นโยบาย ทิศทางขององค์การ
- 1.2 เป้าหมายการทำงาน
- 1.3 วัตถุประสงค์การทำงาน
- 1.4 วิธีปฏิบัติงาน
- 1.5 แผนการปฏิบัติงาน
- 1.6 แผนการควบคุมงาน

2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปแบบงาน (Organizing) ได้แก่

- 2.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหาร

- 2.2 วัตถุประสงค์การทำงาน
 - 2.3 ภารกิจ หรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ
 - 2.4 ความชำนาญเฉพาะของบุคคล
 - 2.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 2.6 รูปแบบการประสานงาน
 - 2.7 ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
3. การบริหารบุคคล (Staffing) ได้แก่
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน
 - 3.2 การสรรหา คัดเลือกบุคคล
 - 3.3 การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนต่าง ๆ
 - 3.4 สวัสดิการต่าง ๆ
 - 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัทและบุคลากรด้วยกันเอง
 - 3.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 3.7 การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
 - 3.8 การให้ทุน ให้โทษแก่บุคคล
4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) ได้แก่
- 4.1 รูปแบบการเป็นผู้นำ
 - 4.2 การติดต่อสื่อสาร
 - 4.3 การมอบหมายงาน
 - 4.4 การสอนงาน
 - 4.5 การจูงใจ และกระตุ้นให้ทำงาน
 - 4.6 การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน
 - 4.7 การให้คำปรึกษา
5. การควบคุมงาน (Controlling) ได้แก่
- 5.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 5.2 ระบบการควบคุมงาน
 - 5.3 วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน
 - 5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 5.5 การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 5.6 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สมาชิก กิจการรยง (2544 : 21) กล่าวว่ ผู้นำที่ตีสองมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และสังคม
3. ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

นักวิชาการและผู้มีประสบการณ์หลายท่าน ต่างให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ที่น่าสนใจมากมาย ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคานัย (2544 : 12 – 19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. **แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity)** หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ
2. **การมีวิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณาที่สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาคณะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
3. **ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness)** คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น
4. **แสดงความใส่ใจ (Focus)** ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุก ๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่แท้จริงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะชูภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลง ให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544 : 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา คือ ทั้งดี เก่ง กล้า ร่าเริง แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing) ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พบอกทิศทาง พิชิตโอกาส มาดควบคุม สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

Keith Davis and William Scott (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุ่ม. 2542 : 10) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาด คิดทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความฉลาดและมีไหวพริบ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้

2. ความเจริญวัยทางสังคม ผู้นำต้องคลุกคลีกับคนจำนวนมาก จึงทำให้เกิดประสบการณ์ต่างๆ นานา เกิดความรอบรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ และมีความสามารถนำกลุ่มได้

3. มีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานอย่างจริงจังจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับ เพราะจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีและหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 25-29) กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำที่ดีดังนี้

1. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความต้องการเลื่อนขั้นสู่การบริหารระดับที่สูงขึ้น และพยายามพัฒนาตนเอง ให้เจริญงอกงาม ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้อยู่เสมอ พัฒนาทักษะใหม่ๆ ขยายงานให้กว้างขวางขึ้น ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฉวยโอกาส และจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ริเริ่มโดยตัวเอง ผู้นำจะต้องคิดและเคลื่อนไหวตามความริเริ่มของตัวเอง โดยไม่ปล่อยให้คนอื่นเป็นผู้บอกให้ทำ การเป็นผู้ริเริ่มโดยตัวเองนั้น จะต้องประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง และความกล้าหาญที่จะก้าวไปข้างหน้า

3. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถคิด สิ่งดังกล่าวอาจเป็นงานหนักที่สุดที่ผู้นำประสบ เราส่วนใหญ่อาจจะพบว่ามันเป็นเรื่องที่ง่ายในการกระทำ ในการแสดง แต่เราจะประสบกับความยากลำบาก เมื่อเราต้องคิดอย่างแจ่มชัดเกี่ยวกับปัญหา เราอาจถูกรบกวนโดยเสียงหรือปัญหาอื่นๆ หรือบางทีเราชอบทำมากกว่าชอบคิดแก้ปัญหา

4. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถแสดงความคิดอย่างแจ่มชัด ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถขั้นต้นในการสื่อความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจว่า ผู้นำต้องการให้เขาทำอะไร

5. ผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักขายความคิดใด ๆ ที่ผู้นำคิดได้และสื่อความหมายให้คนอื่น จะต้องขายนั้น คือขายความคิด โน้มน้าวให้คนอื่นเห็นความคิดสิ่งดังกล่าวก็คือ งานขั้นต้นของผู้นำ การขายแผนการทำงานเป็นส่วนสำคัญของผู้นำในการสื่อความหมายให้กับคนงาน

6. ผู้นำที่ดีจะมีคุณภาพทางศีลธรรม ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และบุรณภาพ จะต้องเป็นส่วนสำคัญในผู้นำ อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตลอดจนการกระทำของผู้นำ

7. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเป็นผู้จัดองค์การ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ เพราะว่าผู้นำจะต้องจัดองค์การของงานของตนเอง และงานของคนงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

8. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานโดยผ่านคนอื่น ผู้นำจะต้องเข้ากับคนอื่นได้ และทำให้คนงานทำในสิ่งที่ต้องทำในองค์การ

9. ผู้นำที่ดีจะต้องเต็มใจในการแก้ปัญหาที่ยากลำบาก ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาที่ยากลำบาก ต้องกล้าตัดสินใจแม้จะกระทบกระทั่งผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มก็ตาม

10. ผู้นำที่ดีจะต้องไม่เป็นคนที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และต้องมีความสามารถในการผลักดันคนอื่น ผู้นำที่ดีจะต้องทำให้คนงานติดตามตัวเองอยู่เสมอ และต้องการที่จะทำงานร่วมกับผู้นำ
11. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการประเมินผลคนอื่น และยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่น คุณสมบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพื่อที่จะได้เลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงาน และปฏิเสธคนที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม
12. ผู้นำที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นและทำงานร่วมกับคนอื่น
13. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความสมดุล สิ่งดังกล่าวหมายความว่า ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ มีความมั่นคง มีความสามารถ และมีความยุติธรรม
14. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่น ผู้นำจะต้องพอใจจากการที่เห็นงานดำเนินไปโดยประสบกับผลสำเร็จ โดยผ่านการทำงานของผู้อื่น
15. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความยุติธรรม และมีความเฉยเมยฉลาด บางครั้งจะมีการร้องทุกข์และมีปัญหาเกิดขึ้นจากพนักงาน ผู้นำที่ดีจะต้องแก้ปัญหาของพนักงานให้ได้ และการแก้ปัญหาจะต้องมีความยุติธรรม
16. ผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจงานของพนักงานแต่ละคน การเข้าใจลักษณะของงานจะทำให้ผู้นำมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาและคุยกับพนักงาน
17. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการผูกมิตรกับผู้อื่น ได้รับการสนับสนุนและความจงรักภักดีจากพนักงานและเพื่อน ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นว่า สามารถร่วมทำงานกับเพื่อนผู้นำในแผนกอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ในฐานะที่เป็นผู้นำ บางครั้งก็ต้องขอความช่วยเหลือจากหัวหน้างานอื่น ๆ
18. ผู้นำที่ดีจะต้องมีจิตใจที่ดีและมีการศึกษา จิตใจที่ดีจะแสดงออกในลักษณะของเจตคติของการอยากเรียนรู้ ไม่ปฏิเสธการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ที่ดื้อรั้นให้เห็นไม่เพียงแต่จำนวนปีที่ได้เข้าโรงเรียน แต่เป็นคุณภาพและสิ่งที่ได้เรียนรู้ บางสิ่งบางอย่างก็สามารถเรียน จากประสบการณ์มากกว่าเรียนจากห้องเรียน เช่นความสามารถในการเข้ากับคนอื่น ได้ยอมเป็นสิ่งที่เรียนจากประสบการณ์มากกว่าเรียนจากห้องเรียน
19. ผู้นำที่ดีจะต้องพยายามมองอะไรเป็นภาพทั้งหมด โดยการใช้ทักษะทางความคิดรอบขอบ ต่อการเข้าใจในสิ่งที่ฝ่ายบริหารระดับสูงและระดับกลางต้องการให้ทำและทำไมจึงเป็นอย่างนั้น เพื่อให้เป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องเข้าใจภาพทั้งหมด และสามารถสื่อความหมายสิ่งดังกล่าวในลักษณะที่เข้าใจกันกับพนักงานของเขา

20. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทน กล่าวคือ อดทนในการฟังและเข้าใจคนงาน อดทนในการสละเวลาเพื่อเข้าใจและปรับปรุงงานตนและความสัมพันธ์กับคนงาน อดทนในการใช้เวลาเพื่อวางแผนงานและจัดระเบียบงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานด้วยความสะดวกสบาย

21. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนยืดหยุ่น กล่าวคือ ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการใหม่ๆ สภาพที่เปลี่ยนแปลง วิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ความเจริญก้าวหน้าถอยลง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเป็นคนใจกว้างไม่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดใหม่ๆ ยอมรับการทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ และการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยแนวความคิดใหม่ๆ

22. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อและมั่นใจในความสามารถของตัวเองในการวางแผน ในการจัดองค์การและในการสั่งการให้ผู้อื่นทำงาน

23. ผู้นำที่ดีจะต้องยอมรับคำวิพากวิจารณ์ ถ้าหากผู้นำเป็นผู้ที่ไม่อดทนต่อคำวิพากวิจารณ์ งานในตำแหน่งผู้นำก็จะอยู่ได้ช่วงเวลาสั้น ๆ

24. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความริเริ่มและมีความต้องการต่อความสำเร็จ สิ่งดังกล่าวอาจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าหากผู้นำต้องประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเป็นคนเข้มแข็ง

พจนานุกรม Rajabhat Mahasarakham University

กวี วงศ์พุด (2542 : 109-110) สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. การศึกษาคดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ
5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์อยู่รอบด้านอยู่ตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
12. มีอารมณ์ขัน
13. มีความสามารถในการพูด

14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
15. มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
16. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
17. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้มีความสุขทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์ดี
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี
22. มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล พึงความคิดเห็นของผู้อื่นและลูกน้อง
24. เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์
26. มีความเสียสละสูง
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน ภูมิศาสตรคาม
28. มีบุคลิกลักษณะดี Mahasarakham University
29. ไม่เคร่งกระเบียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนเหว
31. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
32. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
33. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
34. เข้ากับคนได้ทุกกลุ่มทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสุจริตใจต่อทุกคน
40. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
41. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
42. เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและบังคับตนเองได้
43. เป็นผู้ที่ไม่โอ้อวด ทรนง โสโธหัง

44. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
45. มีความซื่อสัตย์จงรักภักดี
46. เป็นผู้ที่ไม่ถูกละเลยหรือทอดทิ้ง

คุณลักษณะดังที่กล่าวมาข้างต้น ย่อมจะมีมากขึ้นตามแต่ละบุคคลที่จะศึกษาพัฒนาตนเอง ให้สามารถกระทำในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ตามกาลเวลา

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำที่จะประพาดิคนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักการแก้ไขปัญหาในงานที่ทำหรือที่รับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้และกว้างขวาง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

Stogdill (อ้างถึงใน อัญชลี เหลืองอ่อน. 2540 : 51-52) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. **ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory)** อธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจาก พันธุกรรม หรือเป็นผู้นำมาโดยกำเนิด เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้นำ ผู้นำจะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่น

2. **ทฤษฎีสถานการณ์ (Environmental Theory)** กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจาก เวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เชื่อว่า ผู้นำ

เกิดขึ้นได้โดยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงครามและวิกฤติการณ์ต่าง ๆ
เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal -Situation Theory) ทั้งสองทฤษฎีที่กล่าวมาพยายามที่จะอธิบายถึงที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว คือถ้าไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้ว ก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นผลมาจาก บุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่ม และสมาชิกของกลุ่ม พร้อมด้วยเหตุการณ์หรือปัญหาของกลุ่มที่เผชิญอยู่ หน้าที่ของผู้นำคือช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์และเป้าหมายของผู้นำ และเป้าหมายกับความต้องการของผู้นำ

4. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanitic Theory) ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงจะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องหาทางส่งเสริม ควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์

5. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง (Interaction-Expretation Theory) อธิบายว่าผู้นำเป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และจะดำเนินต่อไป ตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะ และศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

Lewin , Lippit and White (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด. 2542 : 119-121) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา ได้บุกเบิกการทดลองเกี่ยวกับผู้นำ 3 แบบ โดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยต่างกัน ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authority leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการออกคำสั่ง ไม่ชอบให้มีการคัดค้านหรือโต้ถาม เมื่อใช้อำนาจแล้วก็คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คุณหรือให้โทษ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader or Participative leader) ผู้นำแบบนี้ จะปรึกษาหารือกับสมาชิก เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่ม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อย ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเอง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด. 2542 : 121-122) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership) มีหลักสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

นอกจากนี้ ฟีดเลอร์ยังเห็นว่า การเป็นผู้นำนั้น มุ่งให้การให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำและลักษณะสถานการณ์ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relation) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับผู้นำ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึงงานที่ต้องปฏิบัตินั้นมีเป้าหมาย วิธีการ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 มิติ คือความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึงอำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามอำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimensions Theory) ของ William J.Reddin (Reddin.1970 : 52)
ซึ่งประกอบด้วย

1. **มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. **มิติมุ่งสัมพันธภาพหรือมิตรสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. **มิติมุ่งประสิทธิผล** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำ ก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ Reddin ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบบเอาเกณฑ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ และสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบผู้นำที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความมีระเบียบ ทำงานเขียนมากกว่างานพูดจะปฏิบัติตามเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ยึดระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติที่ถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ มีความสม่ำเสมอ อดทน สุขุมเยือกเย็น ชอบแยกตัว หรือเก็บตัว ไม่กว้างขวางให้ความสำคัญกับคนและงานค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการทำงานของผู้อื่น ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

แบบที่ 2 แบบมิตรสัมพันธ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์สูง เน้นด้านความสัมพันธ์กับบุคคล ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของงาน ผู้นำแบบนี้เห็นว่าคนเป็นส่วนสำคัญที่สุดในหน่วยงาน เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบวางตัว ชอบสนทนาวิสาสะ ให้ความสำคัญใจลูกน้องมากกว่างานในหน้าที่ มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศอบอุ่น มีความมั่นคงและปลอดภัยในหน่วยงาน

แบบที่ 3 แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งงานสูงแต่มีความสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่ มุ่งจะทำงานให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ เป็นผู้เสียสละ มีความกล้าหาญ มีพฤติกรรมก้าวร้าวบางเวลา

ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 แบบผสมผสาน หรือแบบมุ่งทั้งงานและประสานสัมพันธ์ทั้งคน เป็นลักษณะผู้บริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ ทำงานยึดตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจตามกฎหมายมากนัก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้อง

จากการศึกษาวิจัยไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยระยะแรกๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง พบว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ ก็คือ แบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากทั้ง 4 แบบ คือ แบบผู้นำนักบริหาร ผู้นำนักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบและผู้เผด็จการที่มีศิลปะ หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ประนีประนอม ผู้นำนักบุญ ผู้นำนิ่ง และผู้เผด็จการ

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1. **แบบนักบริหาร** คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ภาพสูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากแรงจูงใจของผู้ร่วมงานดี ความสำเร็จของงานมีมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม
2. **แบบนักพัฒนา** คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง และมุ่งความสำเร็จของงานต่ำ ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความแน่นอนในการทำให้เกิดการพัฒนา
3. **แบบผู้ยึดระเบียบ** คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำ ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจึงทำให้มีประสิทธิผลมาก ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ และประเมินจากประโยชน์ เพื่อต้องการควบคุมสถานการณ์ด้วยความรอบคอบ

4. **แบบเผด็จการที่มีศิลปะ** คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมีความสัมพันธ์ต่ำ แต่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความต้องการความสำเร็จโดยปราศจากความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

1. **แบบผู้ประนีประนอม** คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ภาพสูง แต่ในสถานการณ์ที่มุ่งความสำเร็จสูงและไม่ตัดสินใจ จึงมีประสิทธิผลน้อย ซึ่งอยู่ภายใต้ความกดดัน ไม่มีอิทธิพล จึงหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา แม้แต่ปัญหาเล็กน้อยจนถึงปัญหาใหญ่

2. **แบบผู้เผด็จการ** คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และความสัมพันธ์ต่ำ ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลน้อย ไม่ไว้วางใจผู้ร่วมงาน ไม่สบายใจ และสนใจเฉพาะความสำเร็จของงานเท่านั้น

3. **แบบนักบุญ** คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง และมุ่งความสำเร็จของงานต่ำ ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย สังกัดได้จากการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และไม่สนใจความสำเร็จของงาน

4. **แบบผู้หนีงาน** คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำ ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้เกิดประสิทธิผลน้อย สังกัดได้ว่าไม่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ปฏิเสธการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ชนิดของผู้นำแบบผสมผสานในแบบพื้นฐานเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลมากและกลายเป็นผู้นำนักบริหาร ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบนักบุญหรือผู้เอาใจ แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัวในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้ยึดระเบียบ แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง ก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนีงาน ผู้เสียสละ ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมองเห็นเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แต่ถ้าแบบของผู้นำปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปรามหรือผู้เผด็จการ จากแนวคิดดังกล่าวจึงเห็นได้ว่าแบบของผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันอาจจะมีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยก็ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุดจากแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แบบนักบริหาร แบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้ประนีประนอม แบบผู้เผด็จการ แบบนักบุญ และแบบผู้หนีงาน ในการใช้เป็นแบบหลักและแบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารและผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย
2. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธภาพ และมิติมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50 , 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทุกกรณี ยกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี พบว่าใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลมากที่สุดกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย
2. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ
3. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มุ่งประสิทธิผลมากกว่า มุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

ลติ หงษ์วิไล (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน การให้บริการ และผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน ในเขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ โดยมีภาวะผู้นำด้านทักษะการเป็นผู้นำอยู่ในลำดับสูงสุดเช่นเดียวกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน โดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีความแตกต่างกัน 8 องค์ประกอบ คือ ความจำเป็นพื้นฐาน การมองการณ์ไกล มีหลักการ หลักการทำงาน ความมุ่งประสงค์ การวางแผน การบริหารคน และความรักสถาบัน

งามพิศ คุณสอน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ปกติและวิกฤติ

1. ผลการวิจัย พบว่า สภาวะการณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อยู่ในสภาวะการณ์ปกติ คิดเป็นร้อยละ 86.36 อยู่ในสภาวะการณ์วิกฤติ คิดเป็นร้อยละ 13.64 และพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤติมากที่สุด ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤติน้อยจำนวนเท่ากัน

2. ลักษณะการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติอยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤติอยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติอยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤติอยู่ในระดับปานกลาง

4. การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน แตกต่างกันทุกองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่าภายใต้สภาวะการณ์ปกติ การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤติ

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน การนิเทศ และประเมินผลด้านการสอน การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การสื่อสารเป้าประสงค์ของโรงเรียน การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานวิชาการ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์วิกฤติ คือ การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานวิชาการ การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้

วลัญชร อติพัฒน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการปฏิบัติมากในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามขนาดพบว่า ขนาดเล็กมีการปฏิบัติปานกลาง โดยเน้นภาวะผู้นำร่วมกันเป็นอันดับแรก พฤติกรรมของผู้นำ และบทบาทของผู้นำตามลำดับ ส่วนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมาก โดยที่พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นอันดับหนึ่ง และภาวะผู้นำร่วมกันกับบทบาทของผู้นำปฏิบัติได้น้อยกว่า

2. ความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดพบว่า ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกับขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ขนาดกลางปฏิบัติสูงสุด

ธีระพร อายุวัฒน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำทางการนิเทศและการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำการนิเทศภายในอยู่ในระดับดีมาก ส่วนโรงเรียนนิเทศภายในตามปกติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและทุกรายองค์ประกอบ

2. ภาวะผู้นำทางการนิเทศและการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำการนิเทศภายใน เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนนิเทศภายในตามปกติ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ทั้งโดยภาพรวมและทุกรายองค์ประกอบ โดยผู้บริหารโรงเรียนแกนนำการนิเทศภายในมีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนนิเทศภายในตามปกติ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ อย่างดี และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ชุตติมา รักอาษา (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการนิเทศกับสภาพความสำเร็จทางการนิเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ด้านที่อยู่ในระดับมากมีเพียงด้านเดียว คือ การวางแผนและการจัดระเบียบประชุม สำหรับสภาพความสำเร็จทางการนิเทศของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้านตามลำดับ คือ ผู้บริหารและครูเน้นความสำคัญของผู้เรียนรอบด้าน ครูภูมิใจในการพัฒนาของนักเรียนและยินดีเผยแพร่ผลงานช่วยเหลือครูคนอื่น และครูแสดงพฤติกรรมที่สำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็กรอบด้าน นอกจากนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทางการนิเทศกับสภาพความสำเร็จทางการนิเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ผ่องศรี แต้มทอง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีปีการศึกษา 2537 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 29 คน และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 281 คน รวม 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบทดสอบที่พัฒนาจาก แบบทดสอบ MSDT ของเรดดิน และความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านการปกครองบังคับบัญชาความสัมพันธ์กับหน่วยงานและการนิเทศงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทัศน์ บุตรอุดม (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง แบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า มีแบบผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งผลผลิตสูง (9,9) จำนวน 8 โรงเรียน ผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งผลผลิตปานกลาง (5,5) จำนวน 1 โรงเรียน ผู้นำแบบมุ่งคนปานกลางและมุ่งผลผลิตสูง (5,9) จำนวน 6 โรงเรียน

2. บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า มีบรรยากาศ 4 แบบดังนี้ คือ บรรยากาศแจ่มใส 9 โรงเรียน บรรยากาศควบคุม 3 โรงเรียน บรรยากาศอิสระ 2 โรงเรียน และบรรยากาศเข้มงวด 1 โรงเรียน

จตุรงค์ ภูอยู่เย็น (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลาง ตามลำดับ

2. การปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง โดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

4. การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง โดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ

สุรพล ทรแสง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 เครื่องมือในการใช้รวบรวมข้อมูลแบบผู้นำของผู้บริหารได้พัฒนาจากแบบทดสอบ MSDT ของเรดดิน และแบบวัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ซึ่งพัฒนาจากแบบวัดประสิทธิผลของเชมเมอร์และอายแมน (Chemers and Ayman 1989 : 362-363) ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม

สามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ใน 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
แต่ละแบบผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภาพ สมศรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี
สถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี
สถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก

2. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ
อธิการบดีสถาบันราชภัฏ ในด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยภาพรวมแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำต้องการให้อธิการบดีแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
ที่พึงประสงค์ 5 อันดับ ดังนี้

1.1 อธิการบดีเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน
ทุกด้าน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2 อธิการบดีเป็นผู้รักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

1.3 อธิการบดีริเริ่มโครงการใหม่ๆ เพื่อการบริหารงานของสถาบัน

1.4 อธิการบดีรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์อย่างมีเหตุผล

1.5 อธิการบดีสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของงาน

กรองเงิน วีระวงศ์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบ
บุคลิกภาพความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนของอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2538
โรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 934 คน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มแบบ
หลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดความเป็นผู้นำ จำนวน 81 สถานการณ์ ค่าความเชื่อมั่น
ของแบบวัดมีค่าเท่ากับ 0.8915 ผลการวิจัยพบว่า ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความเชื่อมั่นใน
ตนเอง และด้านความใจกว้าง คะแนนองค์ประกอบของนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จต่ำกว่าคะแนน
ของนักเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้าน ความยุติธรรม
พบว่า คะแนนองค์ประกอบของนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะสูงกว่าคะแนนของนักเรียนที่ไม่
ประสบผลสำเร็จทางการเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รังษี ผลทอง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านพฤติกรรมในการครองตน ด้านพฤติกรรมในการครองงาน และด้านพฤติกรรมในการครองคน เมื่อพิจารณาตามตัวแปร สถานภาพทางตำแหน่งและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรม ผู้นำอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร

2. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

3. โดยส่วนรวมไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างสถานภาพทาง ตำแหน่งกับขนาดโรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

Rajabhat Mahasarakham University

งานวิจัยต่างประเทศ

Stueber. (2000 : 61-05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษา คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการคนอื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจ กับผู้อื่น โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีรูปแบบ ความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกัน เลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำ อื่น ๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหาร ประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการอยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนา ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของ โรงเรียนอยู่ในระดับสูง สุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในการ ให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมิน ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำ

ด้านความมีน้ำใจ ในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด

Sharpton. (1985 : 3699) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา (Oklahoma) โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดดินในรูป 3 มิติ จากการศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การสอน และประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกันที่เห็นได้ชัดคือระดับการศึกษาของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือ แบบนำทีม และแบบใช้รองลงมาคือ แบบนักพัฒนา

Skrapits. (1986 : 2409) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความพึงพอใจของครู และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในเมืองนิวยอร์ก โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของเรดดิน จากการศึกษาสรุปได้ว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกับโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จะมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

Reed. (1987 : 1388) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของลักษณะองค์การพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรัฐนิวยอร์ก โดยใช้แบบสอบถามของ สต็อกคิล (Stogdill) และแบบสอบถามความพึงพอใจของลิเคิร์ต (Likert) จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครูจะมีความพึงพอใจสูงและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย ส่วนโรงเรียนที่ครูไม่พึงพอใจในการทำงานจะเป็นผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Taff. (1998 : 4286-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาแบมา สหรัฐอเมริกาพบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

Sullivan. (1994 : 1163) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากโรงเรียนในรัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์การอย่างมีสติและมีทีมงาน ที่มีความสามัคคี

Newby. (1998 : 4492-A) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนมีคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการ ความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมมือกันจึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า หน่วยงานใดที่ผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานจะสูงตามไปด้วย ตรงกันข้าม ถ้าหากหน่วยงานใดผู้บริหารใช้แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานนั้นจะตกต่ำไปด้วยเช่นเดียวกัน และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของหน่วยงานนั้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป