บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนมตามความคิดเห็นของบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. มหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้นำองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยนำพาให้องค์การนั้นบรรลุยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยภาวะผู้นำนั้นสามารถสร้างขึ้นจากความพยายามและการทำงานหนัก ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจของตัวผู้นำนั้นเองได้มีผู้รู้ให้ความหมายเอาไว้หลายทัศนะ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539 : 39) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำทางผู้อื่น ให้ก้าวหน้าไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้โดยใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำที่มีอยู่ ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพลชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของบุคคลผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกันฉะนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างและสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นตามได้ด้วยความเต็มใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 7) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

บรรยงค์ โตจินดา (2539 : 9) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งอยู่ในเวลาและสถานการณ์ที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อำนวยการหรือควบคุมทัศนคติหรือพฤติกรรมของผู้อื่นในองค์การ ซึ่งผู้อื่นในที่นี้คือผู้ตามผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และสามารถนำคนให้ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผู้นำ คือ บุคคลในองค์การผู้วางแผนให้ทำงานดำเนินไปตามที่พวกเขาได้วางไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 195) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

เสาวนิต เสาณานนท์ (2542 : 1) ผู้นำ คือบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ถาวร งานยางหวาย (2544 : 17) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการทำงาน ร่วมมือในการทำกิจกรรมใดๆ ด้วยความศรัทธา และเต็มใจจนงานเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่นๆ ภายในองค์กรนั้นๆ โดยมีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ และมีความสามารถในการใช้อิทธิพล มีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

คุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมี ดังนี้ (ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. 2542 : 23-24)

2.1 ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึง เฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2.2 ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญงอกงาม

ได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือ มีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

2.3 มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ "กล้าได้กล้าเสีย" ด้วย

2.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคน ทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

2.5 มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริต ต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

2.6 มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

2.7 มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดยาขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูมเป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้องพูดง่ายๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

2.8 มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์การ ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

2.9 มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องๆไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วาง อำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีคุณลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าและมีอิทธิพลมากกว่าผู้อื่นในหน่วยงานในอันที่จะจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นได้

3. ผู้นำกับผู้บริหารต่างกันอย่างไร

ผู้บริหาร (Administrator) คือ บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้นำหรือผู้บริการสามารถแบ่งศิลปะในการบริหารไว้ได้ ดังนี้

3.1 ศิลปะการบริหารจัดการหลักประสิทธิภาพ

3.1.1 ความพยาม

3.1.2 รายจ่าย

3.1.3 สูญเสีย

3.2 ศิลปะของการบริหารจัดการหลักประสิทธิผล

การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ถูกต้อง รวมถึงความพึงพอใจผู้ที่ใช้บริการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders)

3.2.1 ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการชี้นำ ดลใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ร่วมกันโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการ ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารมีดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.2.2 ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง (Do things right) ความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the right things) ความมีประสิทธิผล และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

3.2.3 บาธอล และคนอื่นๆ (Bartol and Others. 1998 : 440) ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะที่แตกต่างกัน คือ ผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional leader) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบ

ในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำอีกลักษณะหนึ่ง คือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย มีปัจจัยสามประการ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ

1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น รู้ว่าอะไรสำคัญ รู้ว่าอะไรจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับภารกิจ หรือมีวิสัยทัศน์ในการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น

2) การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (Individualized considerations) พยายามช่วยพัฒนาศักยภาพคนอื่น ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เกี่ยวกับการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หากพิจารณาถึงวงจรชีวิตองค์การ (Organizational life cycles) กับผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) อาจกล่าวได้ว่า ในระยะเริ่มแรกขององค์การ ซึ่งเรียกว่ายุคการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial stage) ต้องการผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เพราะต้องการความเติบโตก้าวหน้า ความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า สำหรับยุคการสะสม (Collectivity stage) ยุคการควบคุมและการทำให้เป็นแบบทางการ (Formalization and control stage) อาจเหมาะกับผู้นำแห่งการจัดการมากกว่า เนื่องจากองค์การเริ่มตั้งตัวได้ ต้องการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากสองยุคนี้ ความริเริ่มสร้างสรรค์เริ่มลดลง ต้องการการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น จนเกิดเป็นยุคการปรับปรุงโครงสร้างขึ้น (Elaboration of structure) และเป็นยุคที่ต้องการผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ผู้นำในปัจจุบันมีการพูดถึงกันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร เป็นต้น ซึ่งแต่ละตำแหน่งหน้าที่ล้วนแล้วแต่จะต้องมีคุณสมบัติทั่วๆ ไป คือผู้นำจะต้องมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ มีความสมเหตุสมผล เป็นกันเอง เน้นนำในเชิงความคิดริเริ่มพัฒนาคนเป็นหลัก มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ การปลูกฝังและการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับลูกน้องของตนได้ มีความเสียสละต่อการทำงาน ร่วมทำงานเป็นทีม แชร์ความรู้ และข้อคิดเห็นของทุกฝ่าย มีการวางแผนการทำงาน และสร้างความยืดหยุ่นต่อระบบงาน มองอนาคตของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และมองอนาคตขององค์กรด้วย รู้จักเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญและมีความกล้าตัดสินใจที่จะทำอะไรใหม่ๆ กล้าเผชิญปัญหาและหาแนวทางแก้ไข และสุดท้ายเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็จะคิดว่าเขาและลูกน้องร่วมกันทำให้เกิดผลงานนั้นๆ ขึ้นมา

ผู้บริหารหรือผู้จัดการ คือ มีจัดการทุกอย่างตามระบบที่วางเอาไว้ ให้ความสำคัญกับระบบการทำงานมากกว่า ควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ไม่มีความยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ทำงาน ทำตามหน้าที่ของตัวเองและจัดการบริหารงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น การทำงานจะเน้นเป้าหมายเป็นหลัก นึกถึงผลประโยชน์ส่วนตน (องค์กร) เพื่อที่จะให้องค์กรก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งได้ หรือดีกว่าคู่แข่ง มุ่งแสวงหาแต่ผลกำไรเป็นที่ตั้ง พัฒนาผลงานมากกว่าจิตใจ มองอนาคตของตนเองที่จะก้าวหน้าเหนือผู้อื่น ตัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีมาเป็นตัวกำหนดแนวความคิด ไม่เป็นกันเองกับลูกน้องเข้าหายาก มีพิธีรีตองในการเข้าพบ และสุดท้ายเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จเขาจะคิดว่าเขาคือผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนั้นๆ จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารนั้น มีความแตกต่างกันในทางปฏิบัติตน ซึ่งผู้บริหารนั้นจะต้องมีความเป็นผู้นำด้วย เพื่อที่จะนำทีมบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จ เกิดผลกำไร และได้ผลตอบแทนทั้งสองฝ่ายได้ โดยที่ไม่ต้องออกแรงมาก ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารสามารถสรุปได้ตารางที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้นำ	ผู้บริหาร
อาศัยอำนาจและอิทธิพล	อาศัยอำนาจหน้าที่
มีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้	มีตำแหน่งบริหารรับรอง
ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง หรือองค์การ	ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
ผู้นำก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	ปฏิบัติงานโดยอาศัยโครงสร้างเดิมหรือกระบวนการเดิม
เน้นที่คน	เน้นที่ระบบ
Trust	ควบคุม
ระยะยาว	ระยะสั้น
What, Why	When, How
เน้นนวัตกรรม	จัดการให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ

4. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้มากมาย ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 22) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวนการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนๆ นั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือแม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

องค์กร และอีกความหมายหนึ่ง ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้าน การกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรม ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้เป็นกระบวนการใช้อิทธิพล ที่จะควบคุมและประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิก มีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2540 : 4-5) ภาวะผู้นำ หมายถึง การสะท้อนภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ของบุคคลในองค์การ ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ สามารถจูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่นๆ ปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ความสามารถ หรือ อิทธิพลนั้นๆ มีที่มาจากหลายแหล่ง เช่น คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อำนาจตามตำแหน่งหรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545 : 254) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นภาวการณ์เป็นผู้นำจะแสดงให้เห็นก็ต่อเมื่อบุคคลผู้นั้นได้แสดงออกซึ่งภาวการณ์เป็นผู้นำหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องการมุ่งสู่การกระทำ (Action oriented)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 7) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

อาคม วัดไธสง (2547 : 3) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความสำคัญของภาวะผู้นำได้รับความสนใจแพร่หลายไปทุกวงการ และมีนักวิชาการได้ศึกษาค้นคว้ามาเป็นเวลานาน เพื่อค้นหารูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์การ การศึกษาระยะแรกให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) ของความเป็นผู้นำ ต่อมาเริ่มให้ความสำคัญกับพฤติกรรม (Behaviors) ของความเป็นผู้นำ และระยะหลังได้หันมาสนใจเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation) ของความเป็นผู้นำตลอดทั้งการศึกษาถึงความเป็นผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership) และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่งแต่ละแนวคิดทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ มากมาย ตามวิธีการศึกษา โดยทั่วไปแนวคิดและการวิจัยในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (สมยศ นาวีการ. 2538 : 402)

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach)

แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาคุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำเกิดจากความสนใจหรือข้อสงสัยที่ว่า ทำไมจึงมีบุคคลเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่มีความสามารถเป็นผู้นำได้และผู้นำที่ประสบความสำเร็จน่าจะมีอะไรเป็นพิเศษไปกว่าบุคคลอื่นๆ ที่เป็นผู้ตาม การศึกษาจึงให้ความสนใจไปที่คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ ทั้งทางกายภาพและบุคลิกภาพ อันได้แก่ รูปร่างหน้าตาความแข็งแรง ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ทักษะการพูด เป็นต้น การศึกษาแนวนี้ทำให้เกิดทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) และทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theory) ขึ้น สาระสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า "บุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้น จะต้องมีลักษณะเฉพาะตัวหรือมีพรสวรรค์ของความเป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด โดยได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากบรรพบุรุษยากแก่การฝึกฝนได้" ซึ่งมีวิธีการศึกษาตามแนวคิดนี้ใช้ 2 วิธี คือ

5.1.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

5.1.2 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

บันลือ พฤกษะวัน (2537 : 32) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่าต้องมีความเหมาะสมกับงานในหน้าที่หรือกลุ่มมอบหมาย คุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไปที่เหมาะสมกับงานต่างๆ อาจจำแนกได้คือต้องมีบุคลิกภาพดีมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประสบการณ์ ในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงทางจิตใจ และสุขภาพจิตดี

สมยศ นาวีการ (2538 : 403) ตัวอย่างของการศึกษาตามแนวคิดนี้ เช่น สตอกดิลล์ (Stogdill. 1974 : 7) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและสรุปว่าผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะ คือ มีสติปัญญา ได้รับการศึกษา มีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2539 : 2) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน โดยรวบรวมข้อมูลโรงเรียนดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนใน 12 เขตการศึกษาทั่วประเทศและเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาปัจจัยหลายด้าน ในด้านคุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น สรุปได้ 8 ประการ คือ 1) เป็นผู้มีจิตสำนึกและมุ่งมั่นในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน 2) อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานและประจำอยู่ในสถานศึกษามากกว่าร้อยละ 80 3) เป็นผู้เสียสละทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังทรัพย์ 4) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยมต่อเพื่อนร่วมงาน ชุมชน และท้องถิ่น 5) มีน้ำใจและมีจิตใจที่ดีงามต่อเพื่อนร่วมงาน ชุมชนและท้องถิ่น 6) ให้เกียรติยกย่องให้การยอมรับในความสามารถ ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 7) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของชุมชนจนเป็นที่ยอมรับ และ 8) ให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านการสอนของครู ให้การนิเทศและติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่าการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมุ่งเน้นศึกษาที่บุคลิกภาพของผู้นำเป็นสำคัญอย่างไรก็ตามคุณลักษณะของความเป็นผู้นำในแต่ละสังคม หรือแต่ละยุคสมัย อาจเปลี่ยนแปลงไปตามค่านิยม หรือสถานการณ์ของสังคมนั้น และคุณลักษณะของความเป็นผู้นำก็ยังใช้ได้กับสังคมในปัจจุบัน เช่น ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะการพูด ความซื่อสัตย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความมุ่งมั่น การเสียสละ เป็นต้น แต่แนวคิดนี้ไม่สามารถบ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้ชัดเจนนัก และยังมีความคิดว่าการเป็นผู้นำที่ดีเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวฝึกฝนได้ยาก จึงนำไปสู่แนวคิดการศึกษาด้วยวิธีอื่นๆ

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach)

เนื่องจากผลการศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไม่สามารถบ่งบอกความเป็นผู้นำที่ดีได้ชัดเจนนัก เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมาย ดังนั้นนักวิชาการบางกลุ่มจึงเริ่มหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พฤติกรรมการบริหารงานอย่างไร มีวิธีการมอบหมายงาน ตัดสินใจ หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร เป็นต้น วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะด้วยข้อสมมติฐานที่ว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ

5.2.1 จากวิธีศึกษาเชิงคุณลักษณะที่ว่า พฤติกรรมจะถูกเรียนรู้และฝึกฝนได้ แนวคิดนี้มีนักวิชาการได้ศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ขึ้นมากมาย พอที่จะนำมากล่าวในที่นี้ คือ (สมยศ นาวีการ. 2538 : 404)

1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) มีลักษณะผู้นำเป็นใหญ่ อำนาจในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ควบคุมการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

2) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) มีลักษณะผู้นำเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire leadership) มีลักษณะคือ ผู้นำปล่อยให้ทำงานโดยอิสระ ให้เพียงคำแนะนำทั่วๆ ไป ไม่ค่อยใช้อำนาจตัดสินใจและควบคุมงานไม่สนใจว่างานจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องจูงใจด้วยตนเอง

5.2.2 ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 225)

1) ประเภทกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างรูปแบบการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนจัดระบบติดต่อสื่อสารที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) ประเภทมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ที่ดีมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันยกย่องนับถือ มีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำกับสมาชิกผู้ร่วมงาน

5.2.3 ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็นสองแบบ คือ แบบคำนึงผลผลิต (Concern for production) กับแบบคำนึงถึงคน (Concern for people) แต่ละแบบแบ่งย่อยตามระดับความมากน้อยของการสนใจงานหรือคน เมื่อนำทั้ง 2 แบบมาประกอบกันจะได้แบบภาวะผู้นำ ออกเป็น 5 แบบ คือ (Blake and mouton. 1964 : 271 - 299)

1) แบบย่ำแย่ (Impoverished) คือ ประเภทสนใจงานและสนใจคนน้อยมาก

2) แบบงานขึ้นสมอง (Task) คือ ใฝ่ใจในงานสูงสุดและใฝ่ใจคนต่ำสุด ให้ความสำคัญกับงานมากให้ความสำคัญกับคนน้อย

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3) แบบเดินสายกลาง (Middle-of-the-road) คือ ใฝ่ใจในงานและคนระดับปานกลางหรือเดินสายกลาง ได้คนและงานระดับปานกลาง

4) แบบชุมนุมสังสรรค์ (Country club) คือ ใฝ่ใจในงานระดับน้อย แต่ใฝ่ใจในคนมาก และสนใจคนมากกว่างาน

5) ผู้นำแบบเล่นเป็นทีม (Team approach) คือ ใฝ่สูงทั้งสองด้าน ทั้งคนและงานการบริหาร ได้ทั้งคนและงาน งานสำเร็จ คนมีความพึงพอใจ

ทั้งนี้ เบลค และมูตัน ถือว่าผู้นำแบบที่ 5 คือ เล่นเป็นทีม (Team approach) เป็นรูปแบบที่ดีที่สุด

5.2.4 ลิเคอร์ท (Likert. 1961 : 204) ได้ทำการศึกษารูปแบบและการวางตัวของผู้บริหารพบว่ารูปแบบการบริหารของผู้นำมี 4 แบบ หรือที่เรียกว่า System 4 ดังนี้

ระบบที่ 1 เผด็จการ ผู้บริหารไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่ค่อยให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยจะตัดสินใจแล้วสั่งการลงมาตามลำดับการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่มีอิสระและเสรีภาพ บรรยากาศของความสัมพันธ์ในองค์การเป็นไปด้วยความหวาดระแวง ไม่เข้าใจกัน

ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างหวังดี ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขอบเขตจำกัด ความสัมพันธ์มีลักษณะไว้ใจกันบ้าง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความหวาดระแวง ระมัดระวัง

ระบบที่ 3 ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ ผู้บริหารไว้ใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ยังควบคุมการตัดสินใจ ผู้นำจะตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ เท่านั้น บรรยากาศความ สัมพันธ์มีความไว้วางใจกันมากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ระบบที่ 4 ประชาธิปไตยเชิงให้มีส่วนร่วม ผู้บริหารมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามาก มีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากขึ้น การติดต่อสื่อสารจะเป็น 3 ทาง คือ จากล่างขึ้นบน บนลงล่าง และระหว่างเพื่อนร่วมงานความสัมพันธ์เป็นไปอย่างมิตรภาพเมื่อพิจารณาระบบต่างๆ แล้ว จะเห็นว่าระบบที่ 1 และระบบที่ 4 มีความใกล้เคียงกับสมมติฐานตามทฤษฎี X และทฤษฎีY ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) และภาวะผู้นำในระบบที่ 1 จะเป็นลักษณะมุ่งงานและเผด็จการ ส่วนภาวะผู้นำในระบบที่ 4 จะมีลักษณะมุ่งคนและเป็นประชาธิปไตย

5.2.5 เรดดิน (Reddin. 1970 : 184) ได้เสนอแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเรียกว่า 3 มิติ (3-D Theory) ได้แก่

มิติที่ 1 มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task - Oriented dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน

มิติที่ 2 มุ่งคนหรือมิตรสัมพันธ์ (People - Oriented dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญกับคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

มิติที่ 3 ประสิทธิผล (Effectiveness dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

5.2.6 นอกจากนี้ยังได้กำหนดลักษณะของผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งแบ่งออกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และมีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังนี้

1) แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ

1.1) แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะที่ผู้นำไม่สนใจในงาน ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2) แบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะที่ผู้นำ คำนึงถึงแต่เรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเดียว มีความเกรงใจ ไม่ว่ากล่าวตักเตือนหรือไม่กระทำใดๆ ที่ทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกเสียน้ำใจ

1.3) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะมุ่งความสำเร็จของงานอย่างเดียว ไม่มีความไว้วางใจกับผู้ร่วมงาน ขาดสัมพันธภาพที่ดี ผู้ร่วมงานจะเกรงกลัวและจะทำงานเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น

1.4) แบบประนีประนอม (Compromisor) มีลักษณะที่ยอมรับว่าการมุ่งงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขาดการตัดสินใจ ไม่เชื่อมั่นในตนเอง ใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา มีลักษณะการนำน้อยมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ คือ

2.1) แบบผู้นำยึดระเบียบ (Bureaucrat) มีลักษณะไม่สนใจกับความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ยึดกฎ ระเบียบและข้อบังคับ โดยเคร่งครัด ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่ม ผู้นำแบบนี้มักพบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ทำงานอยู่แต่ในกรอบของระเบียบ กฎหมาย เป็นสำคัญ

2.2) แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะที่ทำงานกับผู้อื่นได้ดี มีความไว้วางใจเพื่อนร่วม มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นรู้จักมอบหมายหน้าที่การงานที่เหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3) แบบผู้เผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent autocratic) เป็นลักษณะที่มีหลักในการทำงานดี มีความมั่นใจ เชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีทักษะและศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4) แบบนักบริหาร (Executive) มีลักษณะเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เอาใจใส่และรับผิดชอบกับงานและผู้ร่วมงานกระตุ้นให้กำลังใจให้มีส่วนร่วมในการทำงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ถือว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุปได้ว่าการศึกษภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรมจะเน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก เช่น ผู้นำใช้อำนาจอย่างไร มีวิธีมอบหมายงานอย่างไร ผู้นำที่มุ่งคน มุ่งงาน แบบไหนดีที่สุด แต่การศึกษาด้วยวิธีนี้ได้รับข้อโต้แย้งจากนักวิชาการบางกลุ่มว่าแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์นั้นไม่มี เนื่องจากธรรมชาติขององค์การต่างกัน ดังนั้นน่าจะมีปัจจัยอื่นประกอบด้วย

5.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach)

เนื่องจากการศึกษาเพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีที่สุด (One best way) ของแบบภาวะผู้นำที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การตามแนวคิดเชิงพฤติกรรม เริ่มได้รับการโต้แย้งจากนักวิชาการบางกลุ่มว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะมีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกสถานการณ์ เพราะว่าธรรมชาติขององค์การมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ความเชื่อ ความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์การ เป็นต้น ความเป็นผู้นำจึงมิใช่จะขึ้นกับตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น กลุ่มผู้ตาม (Follower) สถานการณ์ (Situation) ภาระหน้าที่ (Function) ของกลุ่มที่ทำอยู่ด้วย เช่น ในสนามรบย่อมต้องการผู้นำเผด็จการมากกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเกิดขึ้นและมีทฤษฎีสำคัญที่จะนำมากล่าวในที่นี้ คือ แทนเนนบอมและชมิดท์ (Tannenbaum and schmidt. 1973 : 120) เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยเสนอรูปแบบแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ (Continuous of leader behavior) ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบภาวะผู้นำประกอบด้วย แรงกดดัน 3 อย่าง คือ 1) แรงกดดันทางด้านผู้นำ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่จะมีอิทธิพลต่อการแสดงแบบภาวะผู้นำ 2) แรงกดดันทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ความเต็มใจ และความเข้าใจในงาน และ 3) แรงกดดันทางด้านสถานการณ์ เช่น บรรยากาศขององค์การ ลักษณะของกลุ่ม ระยะเวลาในการทำงาน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากปัจจัย 3 ประการดังกล่าว แทนเนนบอม และชมิดท์ ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำเป็นลักษณะความต่อเนื่องของพฤติกรรม 7 ลักษณะ ตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ โดยเริ่มจากผู้นำแบบเผด็จการ ถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย ตามทัศนะของแทนเนนบอม และชมิดท์ ถือว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะต้องมีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามสถานการณ์ เรียกว่า Fiedler's contingency theory แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ และชี้ให้เห็นว่าผู้นำแต่ละแบบจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ 3 อย่าง คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader member relation) หมายถึงขนาดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในการยอมรับและเชื่อถือในตัวผู้นำ ซึ่งจะมีทั้งดีและไม่ดี 2) โครงสร้างเกี่ยวกับงาน (Task structure) หมายถึง ระดับของการจัดระเบียบขอบเขตของการทำงานว่ามีมากน้อยหรือชัดเจนเพียงใด และ 3) อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ขนาดของการมีอำนาจของผู้นำในเรื่องให้รางวัล การลงโทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีมากหรือน้อยเพียงใด

ปัจจัยทั้ง 3 อย่างจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่ง ฟีดเลอร์ ได้นำมาผสมผสานกันออกมาเป็นสถานการณ์ได้ 8 สถานการณ์ และพบว่าแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงไป ตามส่วนผสมของปัจจัยทางสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากที่สุด เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างงานชัดเจน และอำนาจของผู้นำสูงส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากที่สุด เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและอำนาจของผู้นำต่ำ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1982 : 211) ได้สร้างทฤษฎีนี้ขึ้นมาเมื่อแรกเริ่มให้ชื่อว่า Life cycle Theory of leadership ต่อมาเปลี่ยนเป็น Situational Leadershiptheory ที่เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ ไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้ 1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) หมายถึง ปริมาณความมากน้อยของการสื่อสารทางเดียว ที่ผู้บริหารใช้ในการอธิบายผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะทำอย่างไร อย่างละเอียดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ และ 2) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship behavior) หมายถึง ปริมาณความมากน้อยในการสื่อสาร

สองทางของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือยกย่องชมเชย และอำนวยความสะดวก วุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) ของบุคคลที่จะรับผิดชอบในงานของเขาเองความสามารถประกอบด้วย ความรู้ และทักษะ ความเต็มใจ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น (Confidence) และความมุ่งมั่น (Commitment)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า แต่ละทฤษฎีมีพื้นฐานความเชื่อและการนำไปใช้ที่ต่างกัน บางทฤษฎีมีความเชื่อที่สอดคล้องกันแต่อาจมีรายละเอียดที่ต่างกัน แต่สำหรับผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำใดดีที่สุดที่จะใช้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการใช้ภาวะผู้นำได้หลายรูปแบบ และเหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ และในสภาวะการณ์ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเร่งรัดคุณภาพทางการศึกษาให้เท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมทุกหมู่เหล่าเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภาพในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิก ซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธา ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวให้สำเร็จได้ และสิ่งที่เราเห็นอยู่คู่กับองค์การ คือ ความเจริญหรือความเสื่อมถอยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยหลายประการองค์การที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะอย่างสำคัญประการหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จสิ่งนั้น คือ พลวัตและภาวะผู้นำ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 218)

การดำเนินงานในทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

อวยชัย ชบา (2540 : 165-166) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงานการอำนวยการและการสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและผู้นำที่มีภาวะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHAGARAKHAM UNIVERSITY

ผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2540 : 6) กล่าวไว้ว่า หากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาอยู่ร่วมกันจะเกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ดำเนินกาไปสู่จุดหมาย โดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจ

ปุญญิสา พันธุ์ภักดี (2546 : 18)ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง จะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำ จึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานองค์การหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ หรือด้อยประสิทธิผล ตลอดจนภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็น ซึ่งสำคัญยิ่งของนักบริหาร ในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์การ ไปสู่ความสำเร็จจากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใช้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์ชอบอยู่กันเป็นกลุ่มคำว่ากลุ่ม คือ บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปอยู่รวมกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน ร่วมมือกันดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มในกลุ่มจะมีผู้นำและผู้ตาม หากผู้นำในกลุ่มใดมีความเป็นผู้นำที่ดีและเหมาะสมก็จะทำให้กลุ่มนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพตรงกันข้าม กลุ่มใดที่มีผู้นำที่ไม่เหมาะสม ไม่เข้มแข็ง กลุ่มนั้นย่อมประสบความล้มเหลวในที่สุดเราทุกคนคุ้นเคยกับการเป็นผู้นำ เคยเห็นคนอื่นนำเรา และในบางครั้งเราก็อาจจะเคยนำผู้อื่นในมหาวิทยาลัยจะมีอธิการบดี คณบดี หรือผู้อำนวยการศูนย์ต่างๆ ทำหน้าที่เป็นผู้นำคณาจารย์ ส่วนเจ้าหน้าที่เป็นผู้ตาม ในห้องเรียนก็เช่นเดียวกัน อาจารย์จะเป็นผู้นำนักศึกษาเป็นผู้ตามในการดำเนินชีวิตของมนุษย์นั้น มีทั้งบทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตาม ซึ่ง

นับว่ามีความสำคัญทั้งสองบทบาท แต่บทบาทของผู้นำมักจะมีผู้กล่าวถึงมากกว่า เนื่องจากมีความสำคัญ ต่อการพัฒนาด้านต่างๆ มากมาย

จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะนำความสำเร็จความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผลมาสู่องค์การนั้นๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงคำว่าผู้นำกับผู้บริหาร อาจไม่ใช่คนคนเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับแต่งตั้งอาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความต้องการของเขาได้นั้น คือ เขามีภาวะผู้นำนั่นเอง ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ทำให้องค์การประสบผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ทำให้องค์การก้าวหน้าได้ดีต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีภาวะผู้นำสูง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 148) ได้สรุปว่า บุคคลจะเกิดภาวะผู้นำต้องมีอิทธิพล (Influence) อำนาจหน้าที่ (Authority) และพลังอำนาจหน้าที่ต่างเป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจที่มีมา 5 ประการ คือ 1) อำนาจจากการให้รางวัล เป็นอำนาจจากกฎระเบียบมีระดับต่ำสั่งหรือไม่ร่วมมือ 2) อำนาจการบังคับขู่เข็ญ เช่น ทำให้กลัว ลงโทษผู้ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือ 3) อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจจากกฎระเบียบมีระดับต่ำสูงตามตำแหน่งการบังคับบัญชา 4) อำนาจอ้างอิง หรือใกล้ชิด เช่น ภรรยาผู้ใหญ่ เลขานุการผู้ใหญ่ ลูกท่านหลานเธอ และ 5) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เกิดจากการมีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์สูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ประเภทของผู้นำและแบบของผู้นำ

ความเป็นผู้นำแบ่งออกได้หลายวิธี คือ การแบ่งตามการพิจารณาถึงลักษณะและการใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้แบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำไว้ 3 แบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัดในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศ ของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมีอยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่ง

อุตสาหกรรมต่างๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้นและคนงานมีโอกาสหางานน้อย ดังจะเห็นได้จากนักอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรปและอเมริกา เป็นต้น

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจำไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วยในด้านการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ได้ด้วย

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire of free-rein leadership) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินกันอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ ในการปฏิบัติย่อมเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าว ย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
1. ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง	1. นโยบายต่างๆ จะกำหนดขึ้น โดยมีการปรึกษา และตัดสินใจโดยกลุ่ม	1. กลุ่มหรือแต่ละคน มีเสรีภาพในการตัดสินใจ
2. เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรม จะถูกสั่งการโดยผู้นำ	2. กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่มโดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก	2. ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้ และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ
3. ผู้นำคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน	3. สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่ม จะทำโดยวิธีตกลงกันเอง	3. ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิก และจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย
4. ในการติหรือชมงานของกลุ่มผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และพยายามวางตัวเป็นทางการ	4. ในการติ หรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยง ไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	

1.4 แบบอย่างที่ผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบอย่างที่ผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน คือผู้นำแบบเปลี่ยนภาพ (Strasformational leader) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ แบส (Bass. 1985 : 239) ได้พัฒนาต่อจากแนวคิดของ บอร์น (Burns. 1987 : 307) แบสได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ยกย่อง และภักดีต่อผู้นำ ผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตาม ดังนี้

1.4.1 ยกระดับความตระหนัก ให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ

1.4.2 ทำให้ผู้ตามไม่คิดเห็นประโยชน์ส่วนตน ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

1.4.3 เปลี่ยนระดับความต้องการให้มากขึ้นกว่าเดิม คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่สำคัญ คือ

1) ความเสน่หา (Charismatic) ผู้บริหารจะสร้างศรัทธา ความเชื่อถือ ความภาคภูมิใจ และความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น นำทุกคนไปสู่ความต้องการในอนาคต

2) แรงดลใจ (Impiration) จะทำให้ครู นักเรียน เกิดแรงจูงใจและความตระหนักที่สูงขึ้น จะมีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ ภักดีและมีความสุขผูกพันต่อมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

3) ความมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อทุกคนโดยเท่าเทียมกัน

1.4.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulayion) ผู้บริหารกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่อาจารย์ตระหนักในปัญหา เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ อย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดโดยมีเหตุผลสนับสนุน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคล แสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้คนอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูง โน้มน้าว สร้างความประทับใจ ไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ แต่เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการทำงาน ร่วมมือในการทำกิจกรรมใดๆ ด้วยความศรัทธาและเต็มใจจนงานเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงาน

2.1 การแบ่งผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership behavior)

ผู้นำนอกจากแบ่งตามวิธีการที่ได้มา เช่น โดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้งแล้ว ยังแบ่งเป็นประเภทได้ตามพฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออก เช่น เราคงเคยเห็นผู้นำแบบ “อัศวินขี่ม้าขาว” ในภาพยนตร์ที่แสดงถึงความห้าวหาญในการปกป้องคนของตนด้วยการขี่ม้าขาวนำหน้าเข้าบดขยี้ข้าศึกจนแตกพ่ายไป หรือผู้นำแบบโค้ชฟุตบอลที่คอยตะโกนสอนและให้กำลังใจนักฟุตบอลที่กำลังแข่งขันอยู่ในสนาม หรือผู้นำแบบนักปลุกเร้าใจที่สามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ชนเกิดแรงดลใจคล้อยตามวิสัยทัศน์ของตนเป็นต้น อย่างไรก็ตามท่านผู้รู้ในเรื่องนี้บอกว่ายากที่จะตัดสินได้ว่าผู้นำแบบไหนดีและมีประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้นำจะมีประสิทธิผลได้นั้น จะต้องรู้จักการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นแต่ละกรณีได้ดี ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ในปัจจุบัน พฤติกรรม

ของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญ 1) มุ่งงาน 2) มุ่งคน และ 3) เข้าใจสถานการณ์ และรู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสม

ต่อไปนี้จะเลือกกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำบางประเภทโดยสังเขป เพียงเพื่อให้เห็นว่าผู้นำแบบใดที่มีพฤติกรรมเหมาะแก่การเป็นผู้นำทีมงาน (Team leadership) ได้แก่

2.1.1 ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก/สตรีเหล็ก (Strongman) เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่งหรือคำแนะนำเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม เนื่องจากสมัยก่อนผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้ชายจึงนิยมโดยเรียกผู้นำว่า ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งของตน ด้วยวิธีข่มขู่ให้เกรงขาม (Coercion) เป็นคำสั่งที่ลงไปข้างล่างให้ลูกน้องหรือคนอื่นจำต้องยินยอมปฏิบัติตามอย่างมิอาจหลีกเลี่ยงได้ พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยในผู้นำแบบนี้ได้แก่ การออกคำสั่ง การบอกวิธีปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเอง การข่มขู่ การตำหนิ การคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ ก็คือ ผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจด้วยวิธีตะเพิดข่มขู่ให้ลูกน้องเกิดความเกรงกลัว

2.1.2 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) เป็นผู้นำที่ใช้รางวัลเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามของผู้ตามรางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยนจึงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา เพราะผู้ตามรู้ว่าผู้ควบคุมและมีอำนาจจัดสรรรางวัลหรือทรัพยากรในหน่วยงานก็คือผู้นำ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าตนมีโอกาสได้รับรางวัลดังกล่าวก็ต้องเอาใจหรือปฏิบัติตามที่หัวหน้าต้องการ พฤติกรรมที่เห็นบ่อยของผู้นำแบบนี้ก็คือ การให้รางวัลเป็นวัตถุเป็นเงิน รางวัลพิเศษต่างๆ เมื่อพบว่าลูกน้องขยันทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน มีผลงานดี มีความภักดีต่อหัวหน้าหรือต่อหน่วยงาน ตลอดจนการช่วยสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าด้านหน้าที่การงานถ้าลูกน้องคนนั้นสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดไว้ เป็นต้น

2.1.3 ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary hero) เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษของตนเป็นเครื่องมือ เกิดอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดแรงดลใจขึ้น แก่ผู้ตามให้อยากทำตามอย่างที่ผู้นำทำ ทั้งนี้เพราะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ ผู้นำแบบนี้บางคนก็เรียกว่า ผู้นำโดยบารมี เป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจนและเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ถึงแน่นอน ถ้าร่วมใจกันทำอย่างที่ผู้นำต้องการ เนื่องจากผู้นำเป็นนักคิด นักพูดและนักวาดฝันถึงอนาคตที่เป็นไปได้ เราจึงเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ ผู้นำแบบนี้จึงกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าจะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สังคมส่วนรวมดีขึ้น จึงเป็นผู้นำที่สามารถยกระดับคุณธรรมของลูกน้องให้สูงขึ้นจากทำงานเพื่อได้ประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งการได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญอีกด้วย ผู้นำแบบนี้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษ เช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ตินลูเธอร์ คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำ มิให้ถูกรังเกียจและแบ่งแยก ปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากสังคม เป็นต้น แต่ก็มีข้อระวัง ถ้าผู้นำแบบนี้ไร้จริยธรรม ก็จะใช้พลังประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาตนไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จนต้องพบความหายนะ เช่น กรณีของ อะด๊อฟ ฮิตเลอร์ ผู้นำเยอรมันเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น จึงเป็นผู้นำวิสัยทัศน์แบบจอมปลอม

2.1.4 ผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader) เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ มีบางคนเรียกผู้นำแบบนี้ว่า "ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ" (Empowering leader) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า "ชั้นยอด" ก็เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง (Lead others to lead themselves) รูปแบบของผู้นำชั้นยอดก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบของตน ให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ให้มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาส และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นต้น ผู้นำแบบนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก แต่ผู้นำแบบนี้กลับยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำชั้นยอด ก็คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน/หน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยาก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเอง ตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเอง หรือการเป็น "นายตัวเอง" ได้ในที่สุด

2.2 ภาวะผู้นำมีผลต่อทีมงาน

จากผู้นำทั้งสี่แบบที่กล่าวมาแล้ว ช่วยให้เราพอที่จะมองเห็นถึงอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อทีมงานได้ไม่มากก็น้อย ต่อไปนี้จะขอหลอมรวมแนวคิดของทฤษฎีต่างๆ ด้านภาวะผู้นำ แล้วจัดออกเป็น 2 มิติ มิติแรก มองผู้นำในแง่การใช้อำนาจ เช่น ผู้นำแบบบุรุษเหล็กเป็นเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและการบังคับให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ในขณะที่ผู้นำบางคนที่เป็นประชาธิปไตยก็จะยินยอมให้ผู้ตามสามารถเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง (เช่น ผู้นำแบบชั้นยอด) มิติที่สอง มองจากระดับของการเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำ (leader involvement) ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าเข้าไปข้องเกี่ยวกับกิจกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประจำวันต่างๆ ที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ซึ่งเรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรุก” (Active involvement) ลดลงถึงระดับที่ผู้นำยอมปล่อยมืออนุญาตให้ผู้ตามได้ทำงานกันอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรับ (passive involvement) นำทั้งสองมิติดังกล่าวมาผสมผสานกันดังภาพจะเกิดแบบของผู้นำซึ่งมีผลต่อทีมงานมากน้อยต่างกันขึ้น 4 แบบ ดังแผนภูมิที่ 2

แบบเชิงรุก

ระดับการเกี่ยวข้องของผู้นำ

แบบเชิงรับ

ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด (Overpowering leadership)	ผู้นำแบบสร้างอำนาจ (Power building leadership)
พฤติกรรมผู้นำ : 1. บังคับข่มขู่, กดดัน, ลงโทษ, ตัดสินใจแบบเผด็จการ, ยึดกฎข้อบังคับเคร่งครัด ปฏิกริยาของทีมงาน : 2. ยอมตาม, ทำเลียนแบบ, หวาดกลัวและระแวงสงสัย ผลที่เกิดขึ้น : 3. ทีมงานแบบเก็บกด, และต้องการผู้นำควบคุมตลอดไป	พฤติกรรมผู้นำ : 1. แนะแนวทาง, ให้กำลังใจ, กระจายอำนาจ, ช่วยเสริมแรง, สร้างวัฒนธรรม ปฏิกริยาของทีมงาน : 2. เรียนรู้ พัฒนาทักษะ ผลที่เกิดขึ้น : 3. ทีมงานแบบบริหารจัดการตนเอง, โดยทีมงานสามารถควบคุมกันเองในเรื่องวิธีการและเป้าหมายการทำงาน
ผู้นำแบบไร้อำนาจ (Powerless leadership) พฤติกรรมผู้นำ : 1. พฤติกรรมที่เอาแน่นอนไม่ได้ใช้วิธีการลงโทษ, มีความรู้สึกห่างไกลกับลูกน้อง ปฏิกริยาของทีมงาน : 2. ไร้ทิศทาง, แก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ผลที่เกิดขึ้น : 3. ทีมงานที่ห่างเหิน โดยทั้งผู้นำและทีมงานต่างยื้อแย่งการควบคุม	ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowered leadership) พฤติกรรมผู้นำ : 1. ทำตัวเป็นต้นแบบ, ขยายขอบเขตงานและความสัมพันธ์, คอยให้ความช่วยเหลือ ปฏิกริยาของทีมงาน : 2. สามารถนำตนเอง, มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลที่เกิดขึ้น : 3. ทีมงานแบบนำตนเอง (Self-leading teams) ทีมงานสามารถกำหนดงานและวิธีการทำงานของตนเองได้

การใช้อำนาจของผู้นำ

แบบเผด็จการ ⟵ ⟶ แบบประชาธิปไตย

แผนภูมิที่ 2 แบบของผู้นำที่มีผลต่อทีมงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2.1 ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด (Overpowering leadership) เป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เข้าไปควบคุมกำกับทีมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตนต้องการ ปกติผู้นำแบบบุรุษเหล็ก (Strongman) จะใช้อำนาจเหลือล้นที่ตนมีอยู่เข้าไปแทรก แซงทุกอย่างที่ทีมงานทำ โดยคิดว่าวิธีการของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง จึงนำมาสู่การใช้วิธีบังคับ กดดันให้ทีมงานต้องทำดังใจตน พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาดมักใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จโดยเร็ว ตามที่ผู้นำต้องการ หรือภารกิจของทหารขณะอยู่ในสมรภูมิ

ข้อเสียหายร้ายแรงของการเป็นผู้นำเผด็จการที่ขยันก็คืออำนาจเด็ดขาดที่ใช้จะไปทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นของทีมงานลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะสมาชิกของทีมงานมีโอกาสเพียงน้อยนิดที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าตราบใดที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการทำงานของทีมงานอยู่ตลอดเวลา ปัญหาเช่นนี้มักพบเห็นอยู่บ่อยๆ ในบริษัทธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะเมื่อทีมงานต้องการทำงานภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ส่งผลให้แทนที่จะได้งานสร้างสรรค์จากพนักงานกลับกลายเป็นสมาชิกทีมงานรู้สึกเก็บกด อึดอัดที่ต้องอยู่ภายใต้อาณัติของผู้นำตลอดเวลา คนเหล่านี้จึงไม่อาจใช้พลังสมองของตนไป เพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ดังนั้นการมีผู้นำที่มีพฤติกรรมเผด็จการและขยันทำทุกเรื่อง จึงอันตรายมากกับหน่วยงาน

2.2.2 ผู้นำแบบไร้อำนาจ (Powerless leadership) เป็นผู้นำที่เผด็จการแต่ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับงานของทีมงาน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ทำประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ยังคงแสดงอำนาจในการควบคุมทีมงานอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้พิจารณาว่าทีมงานจะต้องทำงานอย่างไร มีผู้นำแบบนี้ไม่น้อยที่เป็นแบบคล้ายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) ดังกล่าวมาแล้ว โดยยอมให้ทีมงานเสนอความเห็นในการตัดสินใจได้มากพอควร แต่ความอิสระและเสรีภาพที่ทีมงานได้รับดังกล่าว จะถูกผู้นำยกเลิกทันทีที่ความเห็นนั้นไม่เป็นที่ถูกใจหรือตรงกับที่ผู้นำคิด ผู้นำก็จะเปลี่ยนเข้ามาควบคุมการทำงานของทีมงานอย่างใกล้ชิดอีก แต่ทำได้ชั่วระยะเวลาสั้นๆ ก็เปลี่ยนแปลงใหม่ ผู้นำแบบนี้ชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมชั้นเชิงในการกดดันและมีอิทธิพลเหนือทีมงานอยู่เงียบๆ แต่ยังคงใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อให้คนทำงานได้ตรงกับความปรารถนาของตน

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำแบบนี้ คือ เมื่อผู้นำไม่ใส่ใจต่อการทำงานของทีมทำให้ทีมงานขาดโอกาสได้พัฒนาทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทีมงานยังขาดความมั่นใจว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้องและถูกใจผู้นำหรือไม่ จึงทำให้ต้องเสียเวลาและพลังงานค่อนข้างมากไปกับการหาว่าแท้จริงแล้วผู้นำต้องการอะไรกันแน่ ผู้นำแบบนี้มักก่อให้เกิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครสวรรค์ RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปัญหาเชิงการเมืองขึ้นภายในทีมงาน กล่าวคือ อาจมีสมาชิกคนหนึ่งแอบติดต่อเพื่อเอาใจผู้นำเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ตนได้เป็นคนวงในที่ผู้นำไว้วางใจ จึงได้อำนาจมากกว่าคนอื่นๆ เหตุการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี การไม่ไว้วางใจขึ้นในทีมงาน เกิดการหวาดระแวง แก่งแย่งอำนาจกันขึ้น ทำให้ทีมงานอ่อนแอลงไม่อาจสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อีกต่อไป และอาจล่มสลายในที่สุด

2.2.3 ผู้นำแบบสร้างอำนาจ (Power-building leadership) เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยและมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีม จึงเป็นแบบของผู้นำที่ครอบคลุมผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ และผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) ไว้ด้วยกัน แต่มีความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่บ้างเล็กน้อย โดยผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำ และสอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน แล้วค่อยปล่อยให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะกระจายอำนาจ กระตุ้นให้กำลังใจคอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆ แก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของทีมที่ประสบความสำเร็จจากการนำตนเอง ผู้นำให้ความสำคัญช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเอง ด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและเอาใจใส่ผู้อื่น ดังนั้นผู้นำแบบสร้างอำนาจนี้ได้รับการกล่าวขานว่า เป็นครูที่ยิ่งใหญ่เพราะเป็นผู้ที่ช่วยคนอื่นให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเอง เป็นผู้นำที่กล้าปล่อยให้ทีมงานสามารถผิดพลาดได้ เพราะเชื่อว่าสมาชิกทีมงานจะเกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ทำนอง "ผิดเป็นครู" การเรียนรู้เช่นนี้ ทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน จนมั่นใจที่จะนำตนเองได้ในที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อย่างไรก็ดี การที่ผู้นำแบบนี้เข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกกับทีมงาน ย่อมส่งอิทธิพลเหนือทีมงานบ้างไม่มากก็น้อย แม้ว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตยก็ตาม เช่น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักถูกกำหนดโดยผู้นำ แต่ก็ถือเป็นข้อดีในระยะที่ทีมงาน ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จะนำตนเอง

2.2.4 ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowered leadership) เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยแต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของทีมงานหรือมีพฤติกรรมแบบเชิงรับ (Passive) โดยผู้นำปล่อยให้ทีมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดกระบวนการทำงานและกลยุทธ์ในการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยทีมงานเอง ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จจึงตรงกับผู้นำแบบชั้นยอดที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำจะมอบหมายบทบาทต่างๆ ของการเป็นผู้นำตามแนวคิดทาง

บริหารให้แก่ทีมงานทั้งหมด อย่างไรก็ตามการทำเช่นนี้มิได้หมายความว่าไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ แต่ผู้นำจะเปลี่ยนมาทำบทบาทใหม่ คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ช (Coach) แทนซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญกว่าบทบาทเดิม โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติที่ดีแก่ผู้ตาม ด้วยความเชื่อที่ว่า การทำตนเป็นต้นแบบที่ดีโดยไม่ก้าวก่ายกดดันผู้ตามน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามมากกว่าพฤติกรรมแบบอื่นของผู้นำ ผู้นำจึงกลายเป็นแหล่งของภูมิปัญญาของทีมที่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อทีมต้องการ ผู้นำคอยช่วยเหลือในการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีมและกับบุคคลทั่วไปเพื่อให้การทำงานของทีมดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการเชื่อว่า ผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นได้ยากมาก และควรผ่านขั้นตอนของการเป็นผู้นำแบบสร้างอำนาจมาก่อน

2.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา

2.3.1 ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaderships) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่

1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้

2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญในประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม

3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น

2.4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.4.1 การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)

2.4.2 การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)

2.4.3 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)

2.4.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)

2.4.5 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

2.4.6 การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นับวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมาจากแนวคิดของเบิร์น (Burn. 1978 : 346) ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช่ทางการศึกษา (Non – education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่างๆ มากมาย มีงานวิจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น ในที่นี้จะกล่าวสรุปในส่วนที่เป็นผลวิจัยของไลธ์วูดและคนอื่นๆ (Leithwood and others. 1999 : 216) เท่านั้น

จากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังที่กล่าวมาแล้ว ไลธ์วูดและคณะ ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำเหล่านั้นอย่างไร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 กรอบความคิดอย่างกว้างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหมาย
ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) 1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a shared vision) 2. การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal) 3. สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (Creating high performance expectations)	1. เกิดผู้นำโดยเสน่หาขึ้นในโรงเรียน (Charismate school leader) ซึ่งได้รับการยอมรับนับถือสูง 2. ได้รับความไว้วางใจ 3. เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ
ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) 1. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล 2. สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา 3. แสดงตัวแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน	1. คนเป็นศูนย์กลางขององค์การ 2. โครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่ยึดความสำคัญของคน
ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน (Redesigning the organization) 1. การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน 2. ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน 3. สร้างสานสัมพันธ์ของคนในองค์การและกับชุมชน	ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นอกจากนี้ไลธ์วูดและคนอื่นๆ ยังสรุปว่าโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ผสมกับผลิตผล ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูงก็ได้แก่ องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลา และมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินแม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษา

ล้มเหลว ก็จะส่งผลต่อเนื่องต่อคุณภาพการเรียนตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าว สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึก

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหมาย
ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) 1. การเข้าใจปัญหา 2. การแก้ปัญหา	เกิดประสิทธิผล ดังนี้ 1. สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา 2. สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง 3. สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน 4. สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา
ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู	1. ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน 2. ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและองค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3. สามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4 (ต่อ)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหมาย
ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) 1. การเข้าใจปัญหา 2. การแก้ปัญหา	เกิดประสิทธิผล ดังนี้ 1. สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา 2. สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง 3. สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน 4. สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา
ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู	1. ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน 2. ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและองค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3. สามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน
ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher' commitment to change) 1. เป้าหมายส่วนตัว 2. ความเชื่อในขีดความสามารถ 3. ความเชื่อในบริบทแวดล้อม 4. มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์	สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น 1. การกำหนดทิศทางของผู้นำ 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3. การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน 3. การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4 (ต่อ)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหมาย
ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูงอกงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill) พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล	1. ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครูมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ 2. การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่
ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization) 1. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 2. การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning)	1. ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน 2. ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources)
ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance) ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Strss) และภาวะไฟหมดเชื้อ (Burnout) ของครู	1. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู 2. ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจให้คนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 128)

จากทัศนะของนักวิชาการหลายท่านดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นต่างให้ความเห็นที่สอดคล้องกัน พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถอิทธิพลอำนาจ 12 หรือศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มคล้อยตาม และกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ถาวร งานยางหวาย (2544 : 17-27) ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีภาวะผู้นำสูง เพราะจะทำให้การทำงาน การบริหารงานในองค์การเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างแท้จริง โดยเฉพาะผู้นำองค์การ หรือผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรนั้นปฏิบัติตามจุดประสงค์ได้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะทำให้เกิดภาวะผู้นำนั้นจะได้นำมากล่าวในที่นี้คือ วิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นและความศรัทธา การตัดสินใจ และการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลของผู้นำ

3.1 ด้านวิสัยทัศน์

ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติทุกคนรวมพลังเป็นหนึ่งในการร่วมกันสร้างจินตนาการ หรือวาดฝันขึ้นจากพื้นฐานแห่งความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงจุดมุ่งหมาย ภารกิจ ค่านิยม และความศรัทธาเข้าด้วยกัน อธิบายให้เห็นทิศทางขององค์กรชัดเจนอย่างมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และต้องเป็นไปได้ ทั้งเน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ คือ ลูกค้า และสังคม

การมีวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม ทำให้ได้เปรียบในการบริหารและจัดการ นำสู่การนำสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ดี เพราะมีการกำหนดทิศทางในการสร้างงานในอนาคตไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย

ลักษณะวิสัยทัศน์ ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ภารกิจ วัตถุประสงค์และผลคาดหวัง กล่าวพอสังเขปได้ว่า ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ ทำไมท่านจึงต้องการให้สำเร็จ และท่านคาดหวังผลเช่นไร โดยพรรณนาวิสัยทัศน์เป็นแบบร้อยแก้วหรือแบบใดก็ได้ ขอให้ข้อความวิสัยทัศน์เป็นถ้อยคำที่มีสีสัน มีพลังจูงใจ และกะทัดรัดสื่อความหมายตรงกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาคนสู่องค์ความรู้และทักษะ ของทีมงานเพื่อบริหารองค์กรในกระแสแห่งการแข่งขันของประเทศและโลก ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี เพื่อการแข่งขันการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Competitiveness continue) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว คือ ต้องเป็นบุคลากรที่มีกลวิธีในการสอนงานและการแสวงหาความร่วมมือได้เก่งที่สุด กล่าวโดยภาพรวม ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกคนเป็นที่มีหน่วยก้านที่สามารถสื่อสารและสอนได้ที่จะมาเป็นตัวแทนตัวตายของตนเองได้ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต (Future development goal)

การสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมดทำให้ทุกคนยอมรับและมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นเจ้าของ มีข้อผูกพันและคำมั่นสัญญาในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นความจริง และลดหรือหมดกระแสต่อต้าน จึงต้องอาศัยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

3.1.1 การรวบรวมข้อมูล คือ การรวบรวมข้อมูลที่นำมาประกอบใช้วิเคราะห์ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจขององค์กร ศักยภาพขององค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน

3.1.2 การระดมสมอง/ระดมความคิด การนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาระดมสมอง หรือระดมความคิด เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ภาพอนาคต โดยอาศัยตั้งคำถามและให้ตอบ ดังนี้

1) อนาคตขององค์กรนี้เราต้องการให้เป็นอย่างไร

2) อนาคตขององค์กรนี้เราต้องสร้างอย่างไรแก่องค์กรและตัวเราเอง

3) อนาคตขององค์กรนี้เราต้องการให้ทำประโยชน์อะไรแก่สังคม

4) อนาคตขององค์กรนี้เราคาดหวังนักศึกษาอย่างไร

หลังจากได้แนวคิดหลากหลายก็จัดหมวดแนวคิดที่สัมพันธ์กันให้เป็นหมวดหมู่ซึ่งก็ได้ข้อมูลด้านความคาดหวังขององค์กร จุดแข็งอ่อนขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และชุมชนตลอดจนความใฝ่ฝัน และทะเยอทะยานของผู้นำองค์กร

3.1.3 สร้างวิสัยทัศน์ โดยนำข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์ และเรียบเรียงเป็นวิสัยทัศน์ โดยใช้ภาษาและทำให้สื่อสารได้ง่ายชัดเจนกระทัดรัด โดยเป็นคำที่เน้นความประทักใจ ท้าทายสร้างพลัง รวมความคิดในองค์กร และมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะส่งผลนำการพัฒนายุทธศาสตร์และภารกิจหลักขององค์กรต่อไปกระบวนทัศน์ และการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Parading and parading shift)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กระบวนทัศน์ คือ ทัศนเบื้องต้นของมุมมองทัศนคติก็คือ ค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างของปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน และประชาคมของประเทศและสากล

การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ คือ การที่ปัจเจกบุคคลได้รับข้อมูลเกิดการเรียนรู้ ทำให้ทัศนเบื้องต้นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งหมดเปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีผลถึงแผนการคิดการปฏิบัติของบุคคลสังเกตเปลี่ยนแปลงไป บางส่วนหรือทั้งกระบวน

การเป็นนักบริหารที่ไม่ใช่เป็นพรสวรรค์ที่แต่ละคนมีมาโดยกำเนิด ความสามารถทางการบริหารเป็นสิ่งที่สามรถอบรมพัฒนาและฝึกฝนได้ การรู้จักเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ พัฒนาความคิดและทัศนคติที่ดี ตลอดจนการฝึกฝนความสามารถให้มีความชำนาญ การมีประสบการณ์มากย่อมจะช่วยให้เป็นนักบริหารที่มีความสามารถได้ เพราะนักบริหารที่ดีมักยอมผิดพลาดได้ครั้งเดียวในเรื่องเดียวกัน ต่อไปก็จะเรียนรู้จากความผิดพลาดครั้งแรก

ผู้ที่ถือกำเนิดจากพ่อแม่ที่เก่ง เป็นผู้นำ อาจได้รับสายเลือดที่ดีตั้งแต่แรก ถ้าได้รับการอบรมจากครอบครัวที่มีความรัก ความอบอุ่น ดำรงชีวิตอยู่ในบรรยากาศและบริบทที่เหมาะสมได้ฝึกตั้งแต่เยาว์วัยให้เป็นผู้นำบ้างผู้ตามบ้าง ก็จะได้เปรียบผู้อื่น

ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักประการหนึ่งว่า "ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีปฏิบัติตาม" (สิปปนนท์ เกตุทัต. 2537 : 32)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.2 ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา

3.2.1 ความเชื่อมั่นและความศรัทธาเป็นที่มาของพฤติกรรมของคนหรือกล่าวได้ว่าการกระทำใดๆ ของบุคคลจะมีความเชื่อเป็นพื้นฐานนักวิชาการได้ให้ความหมายของความเชื่อไว้ว่าเป็นที่หมายทางจิต (Psychological objects) ซึ่งหมายถึง จิตมนุษย์ที่สามารถนึกถึงได้ เช่น บุคคล กลุ่มคน สถาบัน พฤติกรรม นโยบาย เหตุการณ์ แนวความคิด ฯลฯ ที่หมายจิตสามารถแยกประเด็นได้ ดังนี้

1) สิ่งที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตน เช่น โรงเรียน บ้าน ประชาธิปไตย เผด็จการ

2) สิ่งที่มนุษย์สามารถพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ว่ามีจริง เช่น พลังงาน หรือไม่สามารถพิสูจน์ได้ยังคลุมเครือ เช่น วิญญาณ

ลักษณะสำคัญของที่หมายทางจิต คือเมื่อมีการพูดถึงสิ่งนั้นๆ ผู้คนอื่นๆ สามารถเข้าใจถึงความหมายได้ตรงหรือค่อนข้างตรงกับที่ผู้พูดเจตนาให้หมายถึง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละชุมชนหรือแต่ละสังคมด้วยความสำคัญของความเชื่อในการทำงาน

จากความหมายของความเชื่อดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความเชื่อมีความสำคัญอย่างมาก เพราะมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งที่ความเชื่อนั้นอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ดังนั้นในชีวิตประจำวันของบุคคลไม่ว่าจะเป็นวิถีชีวิตปกติโดยส่วนตัว หรือการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเชื่อจึงมีบทบาทซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมทั้งที่มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง และไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

3.2.2 ความเชื่อในสิ่งใดก็ตาม จะเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์กระทำสิ่งนั้นด้วยความมั่นใจเรียกว่า "ความเชื่อมั่น" และที่สำคัญความเชื่อที่ถูกต้องมีเหตุผลหรือตัดสินด้วยความรู้ความเข้าใจ นอกจากนั้น ความเชื่อมั่นมีความสำคัญต่อการทำงานเพราะผู้ที่มีความเชื่อมั่น จะมีความกล้าตัดสินใจ วางแผน และลงมือกระทำโดยไม่ลังเลหรือวิตกกังวล ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างดังต่อไปนี้

1) ความเชื่อที่เกิดจากประสบการณ์ตรง (Descriptive belief) ความเชื่อประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลได้มีประสบการณ์โดยตรงโดยผ่ายทวารประสาทอย่างใดอย่างหนึ่งหลายอย่าง คือ การเห็น การได้ยิน การได้ลิ้มรส การได้กลิ่น หรือการได้สัมผัส

2) ความเชื่อที่เกิดจากการได้รับข่าว (Information belief) ความเชื่อประเภทนี้ หมายถึง ความเชื่อที่เกิดจากการที่บุคคลได้รับข่าวสารจากแหล่งต่างๆ โดยที่บุคคลไม่เคยมีความเชื่อเช่นนั้น จากประสบการณ์ตรงมาก่อนและความเชื่อที่เกิดจากการได้รับข่าวสารจากแหล่งต่างๆ

3.) ความเชื่อที่เกิดจากการอนุมานหรือข้อสงสัย (Inferential belief) มีรายละเอียดจากการได้รับประสบการณ์ตรง อย่างเดียวหรือหลายอย่าง จากการได้รับทราบจากข่าวสารอย่างเดียวหรือหลายอย่าง และความเชื่อ ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง ผนวกกับความเชื่อที่ได้รับข่าวสารสรุปได้ว่า ความเชื่อเป็นเรื่องของจิตใจ เกิดขึ้นเพราะการใช้จิตไปรับรู้สิ่งต่างๆ และมนุษย์สามารถจะนึกคิดได้ อาจพิสูจน์ได้หรือพิสูจน์ไม่ได้ ความเชื่อของมนุษย์มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะมีสาเหตุหลายประการ เมื่อเกิดความเชื่อจึงสามารถแยกประเภทต่างๆได้ และถ้าจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อก็สามารถทำได้โดยพิจารณาถึงหลักหรือสาเหตุของสิ่งนั้นๆ เมื่อเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับความเชื่ออย่างถูกต้องแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์โดยเฉพาะจิตวิทยาในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.3 ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือดำเนินการจากบรรดาทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทาง ซึ่งทางเลือกที่เลือกนั้นได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว ว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด และตรงกับเป้าหมายขององค์กร

3.3.1 การพิจารณาแยกแยะระบุถึงปัญหา (Indentification of problem) เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงที่เราจะต้องตัดสินใจนั้นคืออะไร ซึ่งการที่เราจะทราบได้ถึงปัญหาที่แท้จริง เราต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดต่างๆของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้ถี่ถ้วน

3.3.2 พิจารณาหาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ (Search for alternatives) เมื่อเราระบุได้ถึงปัญหาที่แท้จริงแล้ว และทราบข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากพอแล้วก็จะต้องพิจารณาหาวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งอาจมีหลายทางให้เลือก ซึ่งในการหาทางเลือกนี้นอกจากต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารเองแล้วควรเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย เพราะจะทำให้เกิดแนวคิดในการแก้ปัญหาได้หลายๆ ทางเลือก

3.3.3 การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of alternaives) เมื่อได้วิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหามาหลายวิธีหรือหลายแนวทางแล้ว จะต้องประเมินผลคัดเลือกแนวทางเหล่านั้นในแต่ละทาง เพื่อให้ทราบว่าแนวทางใดหรือวิธีการใดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการนำไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ในการประเมินผลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้อมูลและดุลพินิจอย่างรอบคอบ นอกจากนี้อาจมีการใช้คณิตศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ ในการวิเคราะห์ประเมินผลทางเลือกต่างๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.3.4 การตัดสินใจเลือก (Choice of alternatives) เมื่อได้วิเคราะห์ปัญหาหาทางแก้ปัญหาและประเมินทางเลือกที่เหมาะสมไว้หลายๆ ทาง และได้ทำการจัดลำดับทางเลือกได้แล้ว ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจที่มีอำนาจหน้าที่โยตรงในปัญหานั้นก็ต้องทำการตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมไว้ปฏิบัติ และย่อมต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้นๆ เนื่องจากอาจจะมีปัญหาอื่นๆ ตามมาภายหลังการตัดสินใจได้ เช่น เกิดความไม่พึงพอใจกับบุคคลหรือองค์การอื่นที่การตัดสินใจนั้นมีผลกระทบไปถึง

3.3.5 รูปแบบการตัดสินใจ การตัดสินใจอาจทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็เหมาะสมกับการตัดสินใจแต่ละเรื่อง ดังนั้น นักบริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบของการตัดสินใจ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหา ซึ่งอาจจะจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่กำหนดไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว และเป็นเรื่องธรรมดาไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอ ที่จะทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง

2) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน ที่ผู้บริหารมีความรู้และทักษะไม่มากพอที่จะสามารถตัดสินใจได้เพียงคนเดียวและได้ผลดี การใช้กลุ่มเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ จะช่วยให้ได้ความคิดกว้างขึ้น จากผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ในต่างๆ กันที่เข้ามาร่วมอยู่ในกลุ่มผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจโดยกลุ่ม อาจทำได้หลายรูปแบบ คือ การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร การตัดสินใจโดยคณะกรรมการ การตัดสินใจโดยกลุ่มร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3.6 จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้บริหาร ได้มีการตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจไว้ดังนี้

1) เมื่อเผชิญกับปัญหา แทนที่จะพิจารณาปัญหาอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและข้อมูลที่แท้จริง คนส่วนใหญ่มักจะมองอย่างผิวเผิน ทำให้แก้ปัญหาไม่ตรงจุด

2) เอาประสบการณ์มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งอาจผิดพลาดได้ เพราะสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างกันในแต่ละปัญหา

3) ไม่พยายามใช้ความคิดค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาไว้ให้ได้หลายๆ ทาง เพื่อที่จะได้เลือกใช้ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เหมาะสมที่สุด กลับไปใช้วิธีการที่ง่ายและสะดวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4) มุ่งแต่ผลดี ผลเสียในขั้นสุดท้าย โดยไม่ได้พิจารณาถึงส่วนย่อยของปัญหา

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5) ลืมนึกถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมีอยู่หลายประการที่เกี่ยวข้องกันอยู่ และมักจะตัดสินใจโดยคิดถึงแต่วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเท่านั้น โดยไม่ได้พิจารณาว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์อื่นขององค์การอย่างใดบ้าง

6) เมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาที่แก้ไขไม่ได้เป็นเวลานาน จึงเลิกล้มความคิดที่จะแก้ไขปัญหานั้น

จากพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจเหล่านี้ ช่วยเป็นข้อเตือนใจให้กับผู้บริหารทั้งหลาย ให้มีพฤติกรรมที่เป็นหลุมพรางเหล่านี้ส่งผลให้เป็นผู้บริหารที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมีการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่การบริหารจัดองค์การนั้นจะต้องมีกาตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 171-179)

3.4 ด้านปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล

ความปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงพลังอำนาจของบุคคลหนึ่ง ที่มีผลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันให้เชื่อฟังและปฏิบัติกิจกรรมตามผู้มีอิทธิพลด้วยความพึงพอใจ จนบรรลุผลสำเร็จของงานบริหารในส่วนนั้นๆ

ในวงการธุรกิจหรือการบริหารแม้กระทั้งทางจิตวิทยา ได้นำหลักการสร้างอิทธิพลนี้ไปใช้ แต่อาจจะเรียกในชื่อต่างๆ กันเช่น การโน้มน้าวจิตใจ การเร้าใจ การจูงใจ การสั่งการหรือการบังคับบัญชา เป็นต้น แต่สรุปแล้วคือ ทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง คือ ฝ่ายรับถูกอิทธิพลครอบงำให้ปฏิบัติตามอิทธิพล ในที่นี้จะเป็นได้ทั้งความหมายที่ (บวก) และความหมายในทางที่ไม่ดี (ลบ) ในทางที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่คล้อยตามด้วยความพึงพอใจทั้งสอง ความหมายนี้ใช้อยู่เสมอในขณะที่มนุษย์เรามีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ต่อกัน

ในการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารระหว่างกัน ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้รับหรือผู้ส่งก็ตามคำพูดหรือกิริยาท่าทางที่แสดงออกมาย่อมมีอิทธิพล หรือมีความศักดิ์สิทธิ์ต่างกัน หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่า คำพูดของคนๆ หนึ่ง มีอำนาจมากกว่าของคนอีกคนหนึ่ง หรือคำสั่งของคนๆ หนึ่ง ดูเหมือนจะไม่มีใครกล้าขัดขืน หรือฝืนไม่ปฏิบัติตาม ในขณะของอีกคนหนึ่งดูเหมือนไม่มีใครสนใจ คำตอบก็คือ อิทธิพลมนุษย์ ย่อมมีต่อกัน จะว่าเป็นตามธรรมชาติไม่แน่ใจ เพราะสามารถฝึกฝนได้ อิทธิพลต่างๆ เหล่านั้นอาจจะมาในรูปของความสง่างาม ความเชี่ยวชาญ ความเป็นผู้มีชื่อเสียง มีประวัติความเป็นมาดี มีการแสดงออกที่น่าเชื่อถือ เป็นต้น หรืออาจจะประกอบไปด้วยหลายๆ องค์ประกอบก็ได้โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ประการหลักๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.4.1 แหล่งกำเนิดของอิทธิพล

3.4.2 เนื้อหาสาระ

3.4.3 ธรรมชาติของผู้รับ

สรุป ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ ยิ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีการตัดสินใจด้วยความเหมาะสมกับสถานการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้ รัดกุม และมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม

1. ประวัติความเป็นมา

สืบเนื่องจากการประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่อย่างไม่เป็นทางการ ที่จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2545 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้เสนอว่า ควรมีการพิจารณาหาระบบ และแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง มีการเชื่อมโยงกับชุมชนในระดับรากหญ้า โดยมิใช่เป็นการจัดตั้งวิทยาเขตของสถาบัน และมีการก่อสร้างอาคารเรียนขึ้นใหม่ ที่เป็นการเน้นในแง่วัตถุ โดยเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีอาคารและสถานที่ซึ่งเป็นสิ่งก่อสร้างจำนวนมากอยู่แล้วตามจังหวัดต่างๆ แต่ยังขาดการบริหารจัดการที่ดีในการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่เหล่านี้อย่างเต็มที่ ที่ประชุมจึงได้มีมติมอบหมายให้รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีขณะนั้น คือ ศาสตราจารย์นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์ ในฐานะที่กำกับดูแลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำรวจและพิจารณาทบทวน โดยมีนโยบายว่า "หัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา อยู่ที่วิธีการเรียนการสอน" และวิธีการจัดการ ต้องเร่งสร้างความตระหนักในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการเป็นสำคัญ โดยเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องลงทุนก่อสร้างอาคารเรียนที่มีราคาแพง

การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาจังหวัดนครพนม นอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแก่ประชาชนในจังหวัด ให้ได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นจุดเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอินโดจีน ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อันจะส่งผลต่อ การเสริมสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้ของประเทศต่อไปในการประชุมคณะรัฐนมตรี เมื่อวันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2545 สถาบันอุดมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยใช้หลักการหลอมรวมสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้ว เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและให้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนครพนมเพื่อดำเนินการต่อไป ซึ่ง ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้ลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนครพนม ตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เพื่อดำเนินยกร่างโครงการ จัดทำแผนแม่บทและร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยเสนอที่ประชุมจึงได้ให้ความเห็นชอบโครงการนำร่องจัดตั้งมหาวิทยาลัยวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2548

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดจากการหลอมรวมสถานศึกษาในจังหวัดนครพนมตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม พ.ศ. 2548 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 75 ก เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2548 จึงมีผลให้มหาวิทยาลัยนครพนม ได้รับการยกฐานะเป็น "มหาวิทยาลัยนครพนม" ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2548 โดยมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัตินั้นให้รวมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตนครพนม วิทยาลัยเทคนิคนครพนม วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครพนม วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม วิทยาลัยการอาชีพนาหว้า วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม มาจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยนครพนม และให้มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยนครพนมดำเนินภารกิจภายใต้ภารกิจเดิมของสถานศึกษาที่นำมาหลอมรวม จัดการศึกษา ทั้งในระดับหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หลักสูตรปริญญา ภายใต้ภาระกิจการหลอมรวมสถานศึกษาต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเดิมที่จัดตั้งสถาบันขึ้นมาใหม่

2. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์

2.1 ปรัชญา พัฒนาความรู้ คู่คุณธรรม สัมพันธ์อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.2 วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (Nakhon phanom university is a leading university in the greater mekong sub – region : GMS)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.3 พันธกิจ

2.3.1 การผลิตบัณฑิตที่เก่งและดีมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และตรงตามความต้องการของชุมชน

2.3.2 พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่ชุมชนแบบบูรณาการโดยการวิจัยพัฒนา และสร้างนวัตกรรม ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.3.3 การบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการของสังคมประเทศ และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.3.4 ทำนุบำรุง ส่งเสริม และเป็นศูนย์การเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมในระดับชาติ และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.3.5 การบริหารจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.4 วัตถุประสงค์

2.4.1 บัณฑิตมีความรอบรู้ มีความสามารถ พร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

2.4.2 เป็นศูนย์กลางการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพการแข่งขันสู่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.4.3 เป็นศูนย์กลางการบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของ สังคม ประเทศ และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.4.4 เป็นแหล่งทำนุบำรุง ส่งเสริม เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม และเป็นศูนย์การเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมของชุมชนในระดับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.4.5 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.5 ตราสัญลักษณ์

2.5.1 วงรีรูปหยดน้ำ สื่อความหมายถึง หยดน้ำหนึ่งหยดที่หลอมรวมกันเป็นแม่น้ำแห่งการศึกษาเปรียบประดุจการรวมสถานศึกษา มาเป็นมหาวิทยาลัยนครพนม โดยสีน้ำตาลเป็นสีประจำจังหวัด และ สีเหลืองทองเป็นสีประจำมหาวิทยาลัย

2.5.2 องค์พระธาตุพนมอยู่บนดอกบัว สื่อความหมายถึง การเคารพสักการะองค์พระธาตุพนม อันเป็นสัญลักษณ์ประจำจังหวัดนครพนม และเป็นตัวแทนของคุณธรรม ที่หลอมรวมใจของบุคคลทุกๆ หมู่เหล่าเข้าไว้ด้วยกัน

2.5.3 ซุ้มประตูสู่ทิศ สื่อความหมายถึง ประตูแห่งการศึกษาทั้งสี่ทิศ ที่เปิดโอกาสบุคคลเข้ามาแสวงหาองค์ความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.5.4 คลื่นน้ำสีฟ้าจำนวนสามเส้น สื่อความหมายถึง แม่น้ำโขง ซึ่งเป็นแม่น้ำนานาชาติที่ไหลอย่างต่อเนื่อง เปรียบประดุจการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่บุคคลทุกชนชาติ

2.5.5 ลายดอกบัวเจ็ดดอก สื่อความหมายถึง ลายประจำพระธาตุพนมซึ่งเป็นสัญลักษณ์แห่งคุณธรรม และจำนวนเจ็ดดอกนั้นเทียบเท่ากับสถานศึกษาทั้งเจ็ดแห่ง ที่หลอมรวมเป็นมหาวิทยาลัยนครพนม

2.5.6 รวงข้าวสีเหลืองทอง สื่อความหมายถึง ความเจริญเติบโตและการรวมกลุ่มกันเพื่อให้เกิดความสามัคคี เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานในนามมหาวิทยาลัยนครพนม

2.5.7 ฐานสิงห์ สื่อความหมายถึง ความมั่นคงและยั่งยืนของมหาวิทยาลัยนครพนม ตราสัญลักษณ์ขนาดมาตรฐาน กว้าง 3.5 เซนติเมตร สูง 4 เซนติเมตร สีและดอกไม้

ประจำมหาวิทยาลัยนครพนม สีประจำมหาวิทยาลัยนครพนม คือ สีเหลืองทอง ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัยนครพนม คือ ดอกกันเกรา

3. นโยบายมหาวิทยาลัยนครพนม

3.1 การผลิตนักศึกษาและบัณฑิตให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์

3.1.1 แผนงานเปิดและปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับที่สอดคล้องกับตลาดงาน

3.1.2 แผนงานเชิงรุกในการยกระดับคุณภาพนักศึกษาที่รับเข้า

3.1.3 แผนจัดทำระบบการเรียนการสอน

3.1.4 แผนงานพัฒนาระบบการเรียนการสอน

3.1.5 แผนงานเตรียมนักศึกษาและบัณฑิตเข้าสู่ตลาดงาน

3.1.6 แผนงานติดตามและประเมินคุณภาพบัณฑิตทุกระดับ

3.2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้

3.2.1 แผนงานสร้างระบบการพัฒนาและส่งเสริมการวิจัยตามนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ

3.2.2 แผนงานจัดหาทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

3.2.3 แผนงานสนับสนุนและส่งเสริมการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย

3.2.4 แผนงานบริหารจัดการผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในระดับท้องถิ่นและอนุภูมิภาค

3.3 การบริการวิชาการแก่สังคม

3.3.1 แผนงานบริการวิชาการ เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นภูมิภาค ประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน

3.3.2 แผนงานจัดทำระบบการให้บริการวิชาการ ที่มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

3.3.3 แผนงานการสนับสนุนเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ แก่ชุมชน องค์กรท้องถิ่น โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมสร้างเครือข่ายชุมชน

3.34 แผนงานการให้บริการวิชาการเชิงบูรณาการที่ยึดพื้นที่ภารกิจและการมีส่วนร่วม

3.3.5 แผนงานจัดระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการขยายขอบเขตการให้บริการ ในเชิงรุก เพื่อสร้างรายได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3.4.1 แผนงานสร้างระบบงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒธรรมให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ มีกิจกรรมเชิงรุกมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมของภาคอีสานและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

3.4.2 แผนงานจัดการศึกษา วิจัยเกี่ยวกับศิลปวัฒธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

3.4.3 แผนงานส่งเสริมการทำนุบำรุง อนุรักษ์ สืบสานศิลปวัฒธรรมของท้องถิ่นและของชาติ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนทางศิลปวัฒนธรรมทั้งภายในประเทศและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

3.3.5 การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1) แผนงานบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปรับโครงสร้าง

2) แผนงานบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับคณะ วิทยาลัย

3) แผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) แผนงานพัฒนาระบบการประเมินผลงานบุคลากรโดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. งานวิจัยในประเทศ

จิราภรณ์ สุภสิงห์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความสับสน ยุ่งเหยิง ด้วยวิธีการใหม่

นิตยา มั่นชำนาญ (2543 : 81) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อยู่ในระดับดีมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการมีความคิดริเริ่ม และด้านการให้การยอมรับนับถือ

และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประสานงาน ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามเพศโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ โดยมีด้านการประสานงานแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวม และรายได้แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ถาวร งานยางหวาย (2544 : 55) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรโดยรวม เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมมีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับพฤติกรรมเหมาะสมปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ และมีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมาก 3 ด้าน คือ ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ และด้านการตัดสินใจ

ยุพดี จันทร์หอมกุล (2545 : 67-68) ได้ทำวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และยังไม่ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มใช้ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการคลใจ ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง และใช้ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในระดับปานกลาง

2. ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ครูทั้ง 2 กลุ่ม รับรู้ด้านความเสน่หา ด้านการคลใจ ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารแบบวางเฉย ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลาง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์ (2545 : 78 - 79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปบุคลากรในโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำ เชิงอุดมคติ เชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจเฉพาะ รายบุคคลเป็นบางครั้งในขณะที่ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้งถึงบ่อยครั้ง ส่วนครูอาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าปฏิบัตินานๆ ครั้งหรือบางครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการบุคลากรในโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออก หรือปฏิบัติตามภาวะผู้นำ ให้รางวัลผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงานนานๆ ครั้ง ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่า บ่อยครั้ง สำหรับแบบเข้าไปแทรกแซง เมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจบุคลากรในโรงเรียน ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าได้แสดงออก และปฏิบัติเป็นบางครั้ง ในขณะที่ความพยายามในการทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจ ในงานบุคลากรในโรงเรียนและครูอาจารย์ปฏิบัติ การสอนเห็นว่าผู้บริหารได้ แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้งผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติเสมอ

นิวัติ ศรีภูมิสวัสดิ์ (2546 : 120-122) ได้ทำวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย ปีการศึกษา 2545 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย ที่มีเพศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม ศึกษาอำเภอเมืองเลย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทุกด้าน ยกเว้นในด้านการประเมินผลภายในของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองเลย ที่มีอายุต่างกัน โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นในด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย ที่มีตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการครูต่างกันโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเลย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นในด้านการประเมินผลภายในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นวลทิพย์ กาฬศิริ (2547 : บดคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ตนเองว่า มีภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนรับรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ แบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ภาวะผู้นำแบบจัดการของตนเองมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และรับรู้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ภาวะผู้นำของตนเองมากกว่าครูผู้สอนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ไฉน พรหมเจริญ (2548 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าทั้งด้านพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลของพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นัยนา นาคฤทธิ์ (2547 : 89-90) ได้ทำวิจัยพฤติกรรมผู้นำและการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์และแบบมุ่งกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้งสองแบบ และพบว่า การปฏิบัติ งานของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3และ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วินัย ฐิตะสุต (2548 : 78-79) ได้ทำวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งด้านกิจสัมพันธ์

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน สำหรับปัจจัย

กระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบสูงสุดมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยค้ำจุน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานในด้านนโยบายและการบริหารงานสูงสุดมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงานการได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งด้านสัมพันธภาพ และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งด้านกิจสัมพันธ์ ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยค้ำจุน10 ด้าน ได้แก่ เงินเดือน โอกาส ที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานภาพของอาชีพ วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งด้านสัมพันธภาพ และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งด้านกิจสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

มิกเลอร์ (Migler. 1992 : 786 – A) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบัน การศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซต้า โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถานศึกษาอาชีพ 1 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBDQ – 12 MLQ และ LAI ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคมีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ (Consideration) และริเริ่มโครงสร้าง (Initiation structure) เท่ากันและยังพบว่า ใช้พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง (Transformational behaviors) สูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน (Transactional behaviors) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติสัมพันธ์กับมิติริเริ่มโครงการ และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านประสิทธิผลของผลงาน และลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อน การอำนวยการบริหารเวลาและการตัดสินใจสั่งการและพบว่า ผู้บริหารสถานบันการศึกษาอาชีพปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ฟิลล์ตัน (Felton. 1995 : 55) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะของผู้บริหารผู้นำในประเทศไทย และต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่าได้มีแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยจำนวนมากพอสมควร ในส่วนที่เกี่ยวกับความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกันด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจว่ามีคุณลักษณะและพฤตจิกรรมด้านวิสัยทัศน์ ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา ด้านการตัดสินใจ และด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลคุณลักษณะใดบ้างที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม เพื่อนำผลจากการศึกษาไปเป็นสารสนเทศให้กับผู้บริหารการศึกษา ผู้ศึกษาทั่วไป และผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรทางการศึกษา และทุกองค์กร และเพื่อประโยชน์ในการจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้สังคมและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาอารยประเทศต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY