

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์
3. บริบทโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ ความสำคัญของภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้หลากหลาย สาระสำคัญส่วนใหญ่จะมีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยจะขอนำเสนอดังต่อไปนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 82) ได้สรุปความหมายของผู้นำว่า ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือไม่ได้แต่งตั้งก็ได้ ซึ่งเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการ (formal leader) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leader) ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมาย คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือผู้อื่น การดำเนินงานขององค์การใดองค์การหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไปเพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในหน่วยงานโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจที่ได้ตามกฎหมาย (authority) ส่วนผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจบารมี (power) เหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน โดยการยอมรับหรือการยกย่อง ดังนั้น ผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวกันกับผู้นำหรือคนละคนกันก็ย่อมได้ ซึ่งถ้าเป็นคนคนเดียวกัน

จะมีทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กิติ ตย์คานนท์ (2543 : 21) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้

2. ผู้นำ คือ ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและความเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงจัง

นพพงษ์ บุญจิตราตุล (2551 : 24) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์การต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

กุลด์เนอร์ (Gouldner. 1950 : 17) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่พฤติกรรมของเขากระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมคล้อยตาม

บาร์นฮาร์ทและสไตน์ (Barnhart & Stein. 1956 : 693) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่นำบุคคลอื่น

ฮัลปิน (Halpin. 1966 : 27-28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้างๆ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมาย

ที่วางไว้

4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

เบอร์ดี (Burdy. 1972 : 43-44) ให้ความหมายของ ผู้นำว่า คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่เป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับยกย่อง มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตน มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิดไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2520 : 8-9) ได้รวบรวมนิยามความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยกระบวนการติดต่อ ติดตาม ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือ การที่ผู้บริหารของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกการจูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจบารมี (power) เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการนำแผนงานและคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการ (means) จูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (group goals)

5. ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

อรุณ รักธรรม (2526 : 333) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลคนหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเรา เรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำใ้คนอื่น ส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามได้ดำเนินการในทิศทางและวิธีการที่แน่นอน เพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2530 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถหรือภาวะที่ผู้นำก่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นๆ หรือต่อกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ชาญชัย อาจินสมมาตร (2540 : 109) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุรณาการในทางรุกของ คน วัสดุอุปกรณ์และแนวคิดในองค์การ ซึ่งกิจกรรมและความพยายามจะมุ่งสู่การทำให้เป้าหมายสถาบันบรรลุผล ความเต็มใจของสมาชิกขององค์การที่จะถูกนำย้อมขึ้นอยู่กับหน้าที่หลายอย่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ

ประสิทธิ์ ทองอ่อน (2542 : 233) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาวะหรือศักยภาพของบุคคลในการสร้างกระบวนการ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544 : 4-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสะท้อนภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลในองค์การ ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ สามารถจูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ความสามารถหรืออิทธิพลนั้นมีที่มาจากหลายแหล่ง เช่น คุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิด อำนาจตามตำแหน่ง หรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่

สมุทร ชำนาญ (2554 : 51) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มร่วมตัวกันอย่างเหนียวแน่นและรักษาวินัยธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

ธวัช บุญยมติ (2550 : 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

โบลส์ และดาเวนพอร์ต (Boles & Davenport. 1975 : 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยเหลือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

เกียมแมทเทียว (Giammatteo. 1981 : 2) ให้ทัศนะว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบัน จะต้องไม่ใช่ผู้สั่งการ (directing) และผู้ควบคุม (controlling) แต่ควรเป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานสำเร็จ
3. ช่วยเหลือกลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยเหลือกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1982 : 83) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการสร้างอิทธิพลจูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง

Greenberg และ Baron (2006 : 506) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้

ปลังก์เก็ต (Plunkett. 1992 : 325) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นและในขณะเดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

ยุกส์ (Yukl, 2006 อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ. 2554 : 49-50) ทำการสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลายแนวทาง เช่น

1. ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้
2. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์การ

3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุผล โดยใช้ความเป็นสถาบัน การเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่นๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ

4. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม

5. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์การเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

6. ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโดยใช้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

7. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างอิทธิพลจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จ

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอิทธิพลในการจูงใจ การโน้มน้าว จิตใจผู้ร่วมงานในองค์การให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน ในการทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

1.3 คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้บริหาร และเป็นหัวหน้าในองค์การนั้น ๆ การเป็นผู้นำจึงควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นหลายประการ ดังที่นักวิชาการได้ให้ทัศนะต่าง ๆ กัน ดังนี้

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539 : 40) ให้ความหมาย คุณลักษณะของผู้นำ (leadership traits) หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา ความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 233-234) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีการติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที

6. ต้องมีความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และพรหมวิหาร 4
 7. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
 8. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
 9. กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนเองอยู่เสมอ หมั่นอบรมผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงานให้ ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้บังคับบัญชา
 10. ต้องเป็นคนใจกว้าง หนักแน่นต่อสภาวะการณ์คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร ต้องไม่เป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อ ข่าวลือ หรือคำบอกกล่าว และต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด
 11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้กับหน้าที่การงาน
 12. ยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี ควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาสและ “เล่นงาน” หรือ ดุผู้บังคับบัญชาควรทำอย่างเงียบๆ อย่าให้ใครได้ยิน
 13. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าในการทำงานของเขาขึ้นอยู่กับ ผลของการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด และต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
 14. ต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สั่งการและอำนวยการที่ดี อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 96) กล่าวถึง ลักษณะที่ดีของผู้นำ 6 ประการ คือ
1. ผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีปัญญา มีไหวพริบ มีการตื่นตัวอยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ ใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเองและความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
 2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
 3. ผู้นำต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) คือ ต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้มีความคิดริเริ่ม ความสม่ำเสมอมั่นคง ความอดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ หรือทะเยอทะยาน
 4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคมให้ เกิดความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
 5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป
 6. รู้สภาพการณ์ (situation) รับรู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐานะทักษะ

ความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้วัตถุประสงค์ขององค์การที่จะทำให้สำเร็จ
ตั้งที่มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 20-21) ได้ให้ความหมาย คุณลักษณะสำคัญของนักบริหาร
7 ประการ (seven characteristics of managers: 7 C's) ดังนี้

1. มีความคิดรวบยอด (conceptual) คือ ความสามารถในการมองงานได้อย่าง
ครอบคลุมเป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ
2. มีความคิดสร้างสรรค์ (creative) คือ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ติด
อยู่กับความเคยชิน หรือวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ
3. มีศิลปะในการสื่อสาร (communicative) คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
กับผู้อื่นอย่างได้ผล
4. มีความกล้าหาญ (courage) คือ ความกล้าในการทำงาน การตัดสินใจและการ
นำเสนอความคิด หรือวิธีการต่าง ๆ
5. มีความอยากรู้อยากเห็น (curiosity) คือ ความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้สิ่ง
ใหม่ๆ อยู่เสมอ อันจะมีผลในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
6. มีจิตใจมั่นคง (consistency) คือ ความคงเส้นคงวาในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลง
เปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม
7. มุ่งมั่นในภารกิจ (commitment) คือ ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือ
ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้หรือสัญญาไว้

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539 : 40) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำควรจะทำให้มีซึ่ง
ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การมีสุขภาพร่างกายที่ดี สมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน
2. อารมณ์ ผู้นำที่ดีควรมีอารมณ์ดี สามารถบังคับควบคุมอารมณ์และจิตใจตนเองได้
3. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง มีไหวพริบ วินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
4. ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีภูมิหลังที่สะอาด มีประสบการณ์
ทั้งด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน
5. บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง เอื้อเฟื้อ มีความ
เกรงใจ ความซื่อสัตย์ มีศีลธรรม จรรยา ความสุภาพอ่อนโยน ไม่เห็นแก่ตัว
6. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุดโดยไม่ย่อท้อ
ต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบ
7. ลักษณะทางสังคม ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น สังคมให้การยอมรับมีความเฉลียวฉลาด

ในการเข้าร่วมสังคม

กัลยาณี สูงสมบัติ (2550 : 2) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้ สติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity and Achievement Drive) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไร ๆ ให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำอะไรสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้นผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

กัลัญ วรพิทยุต (2548 : 6) กล่าวว่า ผู้นำในฝันของสังคมไทย ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ ความเป็นของแท้จะถูกผู้อื่นพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของกาลเวลา คือ ไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้าวหรือบั่นทอนได้

2. การมีวิสัยทัศน์ ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในความพยายามสร้างภาพว่าตนเองมีวิสัยทัศน์มากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ เนื่องจากวิสัยทัศน์นั้นจะสะท้อนความเป็นคนทันสมัย มีมุมมองที่กว้างไกล

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การตัดสินใจที่ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวม

4. แสดงความใส่ใจ คุณลักษณะข้อนี้เป็นการซื้อใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

5. เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้

6. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นการส่วนตัว ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอ สร้างความรู้สึกด้านบวก

7. มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ สื่อสารอย่างไรให้เข้าถึง เข้าใจและเกิดการยอมรับ

8. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมโดยรวม

แซคส์ (Sachs, 1966 : 3-4) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่ดีว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
 2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
 3. มีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 5. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน
- สตาดท์ และคณะ (Stadt et al. 1973 : 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดี มีดังนี้
1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
 2. เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้
 3. มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
 4. มีความรับผิดชอบ
 5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
 6. มีวินัยในตนเอง
 7. มีมโนภาพ
 8. มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี
 9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
 10. มีสุขภาพดีและแข็งแรง
 11. มีสติปัญญาที่ดี
 12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน

13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

เซย์เลส (Sayles. 1979 : 32) ให้ความเห็นว่า ผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถ หรือทักษะเชิงเทคนิคและความรู้เกี่ยวกับองค์การ

2. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้

3. มีความกระตือรือร้น

ลูธานส์ (Luthans. 1981 : 419) ได้ให้ความเห็นถึง คุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีความฉลาด มีไหวพริบ

2. รู้จักวิเคราะห์

3. กระตือรือร้น

4. ความกล้าหาญ

5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

6. มีศิลปะในการจูงใจ

7. มีอำนาจ

8. มีบุคลิกดี

9. มีความยืดหยุ่น

10. รู้กาลเทศะ

11. เป็นคนเปิดเผย

12. มีความสมดุล

13. ต้องการความสำเร็จสมหวัง

14. มีความทะเยอทะยาน

ยูลค์ (Yulk. 2001 : 178) ได้ประมวลผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย

1.1 ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี

1.2 มีความไวต่อสภาพแวดล้อม

1.3 มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นในความสำเร็จ

1.4 ชอบทำงานเชิงรุก

1.5 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

1.6 มีความสามารถในการตัดสินใจ

- 1.7 เป็นที่ฟังของคนอื่นได้
- 1.8 ครอบงำความคิดคนอื่นได้
- 1.9 มีพลังในตัวสูง
- 1.10 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
- 1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.12 มีความกดดันต่อแรงกดดันรอบข้าง
- 1.13 มีความรับผิดชอบสูง
2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ ประกอบด้วย
 - 2.1 มีความเฉลียวฉลาด
 - 2.2 มีทักษะในการคิด
 - 2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 2.4 มียุทธวิธีแบบการทูต
 - 2.5 มีความรู้ในงาน
 - 2.6 มีความสามารถในการทูต
 - 2.7 มีทักษะทางการบริหาร
 - 2.8 มีทักษะการจูงใจ
 - 2.9 มีทักษะทางสังคม

จากคุณลักษณะของผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะหลายประการรวมกันอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน มีความสามารถรอบด้านทางด้านร่างกาย มีความสมบูรณ์แข็งแรง มีน้ำเสียงและท่าที่เป็นมิตร มีสง่าราศีทางด้านอารมณ์ สังคมสติปัญญา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คิดเป็นระบบ ตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีไหวพริบและพร้อมที่จะแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อสาร และสื่อความหมาย สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดเชิงระบบอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การที่ตนรับผิดชอบ

1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

อวยชัย ชะบา (2538 : 165-166) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎีอธิบายความเป็นผู้นำของบุคคล หรือมีภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากปรากฏการณ์ การรวมกลุ่มของบุคคล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่มีเป้าหมายชัดเจนและไม่ชัดเจน ในการดำเนินงานของกลุ่มคนให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันและไม่แตกต่างกันมากนัก ทฤษฎีภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการอธิบายสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์กร ไม่มีสังคมใดที่มองข้ามคุณประโยชน์ของบุคคล โดยเฉพาะสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวางไปทั่วโลก

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539 : 12) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำต่อการบริหารองค์การว่า ในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม ผู้นำเป็นประจวบเหมาะประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนองค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังอันเป็นพลังร่วมของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดี และนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เขาสังกัด ทั้งนี้ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาและมีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรืออาจผิดเป้าประสงค์ได้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544 : 6) ได้สรุปความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า องค์การแต่ละองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญที่สุดคือคน ซึ่งธรรมชาติของคนหากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันจะเกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจ และการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะเช่นนี้ “ผู้นำ” จึงเป็นผู้มีบทบาท “นำ” เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดตามดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก และเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

พัชรี จิรจรัสชัย (2545 : 84) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อกระบวนการบริหาร ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารในทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ทำให้เกิดอิทธิพลในการครองใจผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

หากเราแบ่งหน่วยวิเคราะห์ของสังคมออกเป็นบุคคล กลุ่ม ชุมชน สังคมประเทศชาติและระหว่างประเทศแล้ว จะมีผู้นำหรือผู้มีภาวะผู้นำอยู่ในหน่วยวิเคราะห์มากบ้างน้อยบ้างเสมอ กล่าวคือในกลุ่มคนก็จะมีผู้หนึ่งที่มีความรับผิดชอบมากกว่าผู้อื่นกระทั่งสามารถชี้แจงอธิบาย กำหนดแนวทางและกระตุ้นสมาชิกอื่นๆ ในสังคมให้ใช้ความพยายามดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งก็คือกลุ่มคนที่ถูกจัดไว้ในกฎหมาย ผู้นำยังอาจเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ โดยที่ผู้นำนั้นอาจได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำของตนจากสมาชิกในองค์กรก็ได้ ซึ่งผู้นำที่ไม่ได้มีการรับรองจากกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบขององค์กร หรือหน่วยงาน แต่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในภาวะผู้นำของเขานักวิชาการด้านภาวะผู้นำมักเรียกบุคคลเหล่านั้นว่า ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในชุมชนทั่วไปที่ประกอบด้วยปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรจำนวนมากก็เป็นการรวมกันของคนจำนวนมากทั้งที่ได้จัดระเบียบแล้วและยังไม่มีระเบียบ ก็มักจะมีผู้นำชุมชนเกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนที่พึงมีในสังคมทั่วไป ซึ่งจะรวมปัจเจกบุคคล กลุ่มคน องค์กร และชุมชนไว้ด้วยกันขนาดของการรวมกลุ่มจะใหญ่โตเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ขนาดของการรวมกลุ่มที่เพิ่มขึ้นย่อมเกิดจากการมีผู้นำทำให้เกิดขึ้น ในประเทศใดก็ตามเราจะได้เห็นผู้นำทั้งหญิงและชายเป็นตัวแทนของกลุ่มคน ซึ่งอาจอยู่ในตำแหน่งที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น พระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี และอื่น ๆ เป็นต้น ในองค์กรระหว่างประเทศระดับนานาชาติก็จะมีการคัดเลือกผู้นำผู้หนึ่งให้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบมากกว่าบุคคลอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น
2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การประเมินผลงาน เพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคือสูญเสียน้อยที่สุด
3. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศ การทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหาร

ต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) การพัฒนาองค์กร (OD) การจูงใจ (motivation) การควบคุมคุณภาพ (QC) การปรับปรุงคุณภาพ การจัดการ (TQM) แนวคิดทฤษฎีทางด้านขบวนการสัมพันธ์ (human relations movement) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)

4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และสามารถอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กรที่ตนทำงานอยู่ และพยายามเชื้อเชิญชักชวนให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามด้วยกันก็เท่ากับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ผลสำคัญที่จะเกิดขึ้นก็คือพนักงาน หรือผู้ให้บริการขององค์กรจะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย คือ ผู้บริการก็ได้ประโยชน์และผู้รับบริการหรือลูกค้าก็ได้ประโยชน์ด้วย

5. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อหรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรารู้กันดี ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิดและแนวการปฏิบัติได้หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบแผนการปฏิบัติของกลุ่มคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัย อาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำได้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ในทุก ๆ สถานการณ์ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในอันที่จะนำพา กลุ่มคน หรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ

1.5 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ทั้งที่เหมือนกันและมีความแตกต่างจึงได้นำมาเสนอเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา ดังนี้

คเนเซวิช (Knezevich อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 : 31-33) ได้เสนอบทบาทของผู้นำในการบริหารงานไว้ 17 ประการ ดังนี้ .

1. บทบาทการเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติ (direction setter) ผู้นำจะต้องช่วยให้งาน ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน .
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นหรือเป็นผู้นำ (leader catalyst) ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในด้านการกระตุ้นจูงใจและสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่นในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน และมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความสามารถในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้นำต้องสามารถออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรใหม่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กร
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้นำต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์กร ผู้นำจะต้องรู้ว่าเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (co-ordinator) ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักนิเทศงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยภาษาพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (conflict manager) เนื่องจากว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ไม้อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้นำจึงต้องเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีในการแก้ไข ต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ไขความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มอาจจะไม่ใช่ความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายมากกว่าความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและหาทางแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (systems manager) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ระบบกระบวนการที่เกี่ยวข้องและสามารถนำทฤษฎีการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้นำต้องมีความเข้าใจกระบวนการเรียนการสอน รู้ถึงการเจริญและพัฒนาการของคน เข้าใจการสร้างและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้นำต้องมีความสามารถเกี่ยวกับเรื่องการจัดการกับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การกระตุ้นจิตใจ การเจรจาต่อรอง ตลอดจนการประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคลากร

14. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากร (resource manager) ผู้นำต้องมีความสามารถเกี่ยวกับการจัดการด้านการเงินและงบประมาณ การจัดการวัสดุครุภัณฑ์ การบำรุงรักษาและการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้นำจะต้องมีความสามารถประเมินความต้องการและรู้วิธีการประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานพิธีการ (ceremonialhead) ผู้นำต้องมีความสามารถเป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ผู้นำจึงต้องเตรียมตัวอยู่เสมอ เขาต้องสะสมความรู้ ประสบการณ์ ศึกษาหาคติพจน์ที่กินใจไว้ใช้พูดในโอกาสต่าง ๆ การแสดงตัวเป็นประธานได้ดี จะบ่งบอกประสิทธิภาพของเขา

ไมลส์ (Miles. 1980 : 320 -339) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทเป็นตัวแทนขององค์การต่อบุคคลภายนอก
2. ผู้นำจะต้องพิจารณาและกระตุ้นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในด้านการดำเนินงานขององค์การ
3. ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการปกป้ององค์การ จากผลกระทบซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
4. ผู้นำต้องแสดงบทบาทให้เกิดการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการติดต่อประสานกับองค์การอื่น ๆ เพื่อเพิ่มปัจจัยนำเข้าและการขยายผลผลิตขององค์การ
6. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

แคมป์เบล (Campbell. 1980 : 67-86) ได้ศึกษาโดยการสังเกตการทำงานของผู้นำ พบว่า ผู้นำได้แสดงบทบาท 3 บทบาท และถ้าแยกเป็นบทบาทย่อย ๆ มี 10 ประการ ดังนี้

1. บทบาทด้านสัมพันธภาพ (interpersonal roles) บทบาทนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย ได้แก่

- 1.1 บทบาทการเป็นผู้นำ (leader) บทบาทนี้ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นจูงใจ ส่งเสริมมอบหมายงานแก่สมาชิก รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก ผู้นำจะกระตุ้นการทำงานของสมาชิก โดยการแนะนำและการติดตามผลงานอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้นำเป็นบทบาทที่คนทั่วไปมองเมื่อคิดถึงผู้นำก็จะคิดถึง ความสง่า น่านับถือ ดวงตาเป็นประกาย เสียงมีอำนาจ ถึงแม้บทบาทนี้เป็นศูนย์กลางความสนใจสำหรับบุคคลที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้นำก็ตาม บทบาทนี้จะมีผลต่อผู้นำแค้ไหนย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์การเช่นกัน ว่าผู้นำแบบใดเหมาะสมกับองค์การลักษณะใด

- 1.2 บทบาทติดต่อสัมพันธ์ (liaison) เป็นบทบาทผู้นำที่ประสานสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญนอกองค์การ พุดคุยกับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกับตน เพื่อทำสัญญาหรือหาแหล่งทรัพยากรใหม่ เพื่อผลงานทางการเมือง ผู้นำในทุกองค์การต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกที่ตนไม่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือคนเหล่านี้ ถึงแม้การติดต่อสัมพันธ์ลักษณะนี้จะไม่มีความเป็นผู้นำเหนือคนเหล่านั้นก็ตาม แต่ผลระยะยาวการติดต่อสัมพันธ์แบบนี้จะมีผลต่อผู้นำมาก ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่ตนจะเผชิญได้ดีตลอดทั้งการได้ข้อมูลใหม่ ๆ และความ เป็นพรรคพวกซึ่งจะได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากบุคคลเหล่านั้นเป็นอย่างดี

1.3 บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (figurehead) ผู้นำต้องปรากฏตัวอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การมอบรางวัล การต้อนรับบุคคลสำคัญจากองค์การอื่น การอวยพรเด็กเกิดใหม่ การประกาศเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือตกลงทำสัญญาใหม่ในบางเรื่อง แสดงตัวในงานสังคมต่าง ๆ ที่เป็นงานที่มีเกียรติ

ถึงแม้บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การจะเป็นบทบาทที่สำคัญต่อผู้นำและเป็นบทบาทที่คนทั่วไปมองเห็นได้ชัดเจนก็ตาม แต่คนที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้นำไม่ค่อยมีใครได้ฝึกทักษะเหล่านี้เลย ไม่มีใครได้รับการสอนวิธีการมอบรางวัลหรือการกล่าวต้อนรับนักกีฬาที่ได้รับชัยชนะกลับมา ทักษะเหล่านี้ผู้นำส่วนมากเรียนจากการสังเกตผู้นำคนอื่นในโทรทัศน์

ผู้นำที่แสดงบทบาทนี้ได้ดี จะทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นและความมั่นใจแก่สมาชิก ผู้นำที่แสดงบทบาทนี้ได้ดีจะเป็นบุคคลที่สะสมคำพูดหรือเรื่องราวที่เป็นภาษิต มีความกินใจและมีอารมณ์ขันไว้ใช้ในโอกาสต่าง ๆ และจะมีการเตรียมตัวเป็นอย่างดีก่อนที่จะพูดทุกครั้ง แม้การกล่าวนั้นจะเป็นคำพูดสั้น ๆ ก็ตาม แต่ก็กินใจ และสามารถสร้างความรู้สึกประทับใจให้กับผู้ฟัง

2. บทบาทในการประชาสัมพันธ์ (informational roles) ผู้นำต้องเป็นนักสะสมข้อมูล ข่าวสารและสะสมความรู้ ผู้นำจะต้องรู้ว่าข่าวสารใดสำคัญและรู้จักการถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจริงอยู่ว่าความรู้คืออำนาจ ดังนั้นผู้นำจะต้องสะสมข่าวสารและความรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน บทบาทในการประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย ได้แก่

2.1 สะสมข่าวสารและความรู้ (monitor) ผู้นำต้องเป็นนักอ่าน นักค้นคว้า นักฟัง พยายามค้นหาข่าวสาร ความรู้จากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น อ่านข้อมูลสถิติจากตาราง อ่านวารสารเข้าร่วมโครงการปฏิบัติการทางวิชาการ เข้าร่วมประชุมสัมมนาต่าง ๆ การเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสวงหาข่าวสารความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การข่าวสารเหล่านี้อาจเป็นบทความ ปาฐกถาการเมือง เรื่องส่วนตัว ซึ่งได้จากหนังสือพิมพ์ รายงานจากทีมที่ปรึกษา รายงานจากลูกค้า คนงาน คนใช้หรือจากเพื่อนร่วมงาน หรือแหล่งอื่น ๆ ที่ผู้นำสนใจ ผู้นำจะต้องรู้ว่าข่าวสารใดมีประโยชน์และข่าวสารใดไม่มีประโยชน์ ผู้นำจำเป็นต้องสนใจข่าวสารทุกอย่างเพื่อประกอบการทำงานของเขา ผู้นำจะต้องติดต่อกับคนทุกระดับทั้งในและนอกองค์การ จะต้องสนใจทั้งที่เป็นข่าวร้ายและข่าวดี ถ้าหากผู้นำสนใจเฉพาะข่าวดี เมื่อข่าวร้ายเกิดระเบิดขึ้นเขาจะทำงานลำบาก ดังนั้น ผู้นำจึงต้องติดต่อกับสัมพันธ์กับคนทุกระดับทุกประเภทและสนใจเรื่องราวทุกเรื่อง เขาจะได้เรียนรู้มากมาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของเขา

2.2 ผู้เผยแพร่ข่าวสาร (disseminator) การถ่ายทอดข่าวสารด้วยการพูดและการเขียน ประกาศแลกเปลี่ยน กระจายข่าวออกไป เมื่อผู้นำหาข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ได้แล้ว จะต้องรู้จักเลือกข่าวสารที่ควรจะถ่ายทอดและรู้ว่าจะถ่ายทอดให้ใคร ผู้นำต้องใช้วิธีการถ่ายทอดข่าวสารหลายวิธี เช่น การประชุม บันทึกความทรงจำ การประชุมย่อย จดหมาย ข่าวประจำ สัปดาห์ การใช้โทรศัพท์วงจรปิด หรือวีดีโอ ผู้นำจะต้องทำให้สมาชิกได้ทราบความเป็นไปขององค์การอย่างเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2.3 บทบาทเป็นประชาสัมพันธ์ขององค์การ (spokesperson) ทุกองค์การ ต้องมีตัวแทนที่จะเป็นปากเป็นเสียงขององค์การต่อบุคคลภายนอก ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและต้องแสดงบทบาทนี้ในโอกาสต่างๆ เช่น ผู้นำอาจต้องพูดในงานพบปะสังสรรค์ของคณะกรรมการ การแข่งขันกีฬา หรือการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนบ้าน การแสดงบทบาทนี้ของผู้นำจะต้องพูดในสิ่งที่ผู้ฟังชอบเป็นประโยชน์และถูกกาลเทศะ ดังนั้น การพูดทุกครั้งต้องเตรียมตัวเป็นอย่างดีและต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง

3. บทบาทการตัดสินใจ (decision roles) ผู้นำต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานเร่งด่วน อาจเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา การจัดสรรทรัพยากรหรือการลดข้อขัดแย้ง บทบาทการตัดสินใจประกอบด้วย 4 บทบาทย่อย ได้แก่

3.1 บทบาทเป็นผู้จัดการ (entrepreneur) ผู้นำต้องเป็นนักสร้างโอกาสและต้องเป็นนักฉวยโอกาส เขาต้องพยายามทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และเป็นนักเสี่ยง ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำเพื่อจะให้องค์การอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า ผู้นำต้องแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ที่จะใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ

3.2 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) ผู้นำมีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณว่าใครจะได้รับเท่าไร และเมื่อไร การจัดสรรงบประมาณเป็นงานที่ต้องวางแผนและเตรียมการล่วงหน้า การตัดสินใจเรื่องจัดสรรงบประมาณจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ

3.3 บทบาทแก้ไขข้อขัดข้อง (disturbance handler) ผู้นำจะต้องแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ต้องทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลดลง ปัญหายุ่งยากในองค์การจะลดน้อยลงได้นั้น ผู้นำต้องบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งคนและวัสดุให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นกระบวนการทำงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องและมีจุดตรวจสอบงานได้

3.4 บทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ผู้นำต้องแสดงบทบาทการเจรจาท่องกับคนอื่นในเรื่องต่าง ๆ เช่น การตกลงทำสัญญา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การเข้าเวลา หรือการให้คนออกจากงาน การเจรจาต่อรองของผู้นำก็เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การ

จากบทบาทของผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำองค์การจะถูกกำหนดโดย ปทัสถานของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบผู้นำจะต้องปรับบทบาทของตนให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่ม ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงเป็นเรื่องของการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลทำให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มาก แต่ในที่นี้จะขอสรุปความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 42) ได้จัดแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางด้านกายภาพ (physical traits) และลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (personality traits) การศึกษาลักษณะทางด้านกายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางด้านบุคลิกภาพเป็นการศึกษาถึงเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ซูชาติ พ่วงสมจิตร (2544 : 13) ได้สรุปว่า ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือพยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำและเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือคุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษามีความแตกต่างกันไม่มีความแน่นอนตายตัวและคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

สต็อกคิลล์ (Stogdill อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 44-46) ได้กล่าวสรุป ทฤษฎีทางภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (great man theories)
2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (environmental theories)
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (personal-situation theories)
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (interaction-expectation theories)
5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (humanistic theories)
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (exchange theories)

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณ ตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้าน จิตวิทยาการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีข้อบกพร่องทางด้านต่าง ๆ นักวิจัยจึงมุ่งมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มี ประสิทธิภาพโดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้ มี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ ของผู้นำ (leadership functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 48)

การศึกษาหน้าที่ของผู้นำเป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่มีสำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (task-related) ได้แก่ การเสนอวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ ความคิดเห็น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (group maintenance) เช่น การ แก้ปัญหาความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะ ได้เป็นผู้นำกลุ่ม

การศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือ การศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยทั่วไป แล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task-oriented style) กับ แบบมุ่งคน (employee-oriented style) ในที่นี้จะนำเสนอแบบผู้นำตามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ แบ่งไว้ ดังนี้ (ชูชาติ พ่วงสมจิตต์. 2544 : 15)

แบบที่ 1 แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

เลวิน, ลิพพิทและไวท์ (Lewin, Lippit & White อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ. 1938 และรายงานผล เมื่อ ค.ศ. 1939 โดยในการศึกษาครั้งนั้นเป็นกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (autocratic) ผู้นำแบบ

ประชาธิปไตย (democratic) ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

แบบที่ 2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

การศึกษากภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มต้นศึกษาใน ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการเริ่มของ ดร.แครอล ชาเทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ซึ่งต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (Hemphill & Coons) ได้คิดสร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ใช้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ และต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวน์เนอร์ (Winer) สต็อกติสส์ เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ สามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (initiating structure) และมิตรสัมพันธ์ (consideration) การศึกษากภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake & Roe อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 50)

การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) โดยการนำของ เรนซิส ลิคอร์ท (Rensis Likert) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอมีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล การวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (production-centered) และแบบมุ่งคน (employee-centered) ผลการวิจัยสรุปว่า

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ

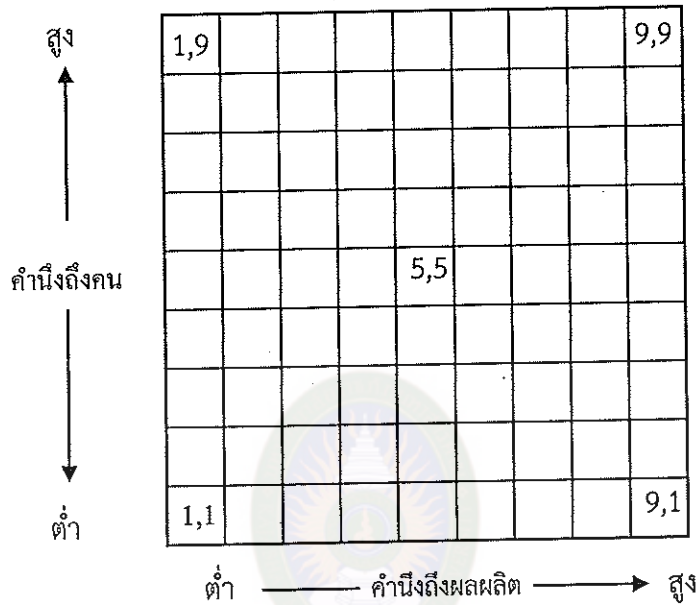
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

การศึกษานำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ใน ค.ศ. 1974 โดย ดร.โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการและเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ซึ่งจากผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน (task leader) และแบบมุ่งสังคม (social leader) (Bales อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 51)

การศึกษาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 76) ได้แบ่ง

พฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน (concern for people) และแบบมุ่งผลผลิต (concern for production) เมื่อนำการเน้นความสำคัญของทั้งสองแบบมาประกอบกันสร้างเป็น ตารางการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า Managerial Grid แล้วแบ่งความสนใจในคนและในผลผลิต ออกเป็นด้านละ 9 ระดับ จะได้รูปแบบของผู้นำทั้งหมด 81 รูปแบบ ดังภาพที่ 2.1



ที่มา (วิโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 110)

ภาพที่ 2 แสดงการบริหารงาน The Managerial Grid

จากตารางการบริหารงาน เบลคและมูตัน ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สำคัญไว้ 5 แบบ ดังนี้
แบบที่ 1 (1, 1) ผู้นำที่ด้อยคุณภาพ (impoverished) ไม่สนใจทั้งคนและงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

แบบที่ 2 (1, 9) ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (country club) แบบนี้มุ่งงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์กับคนมาก ผลิตผลจากงานมีน้อย

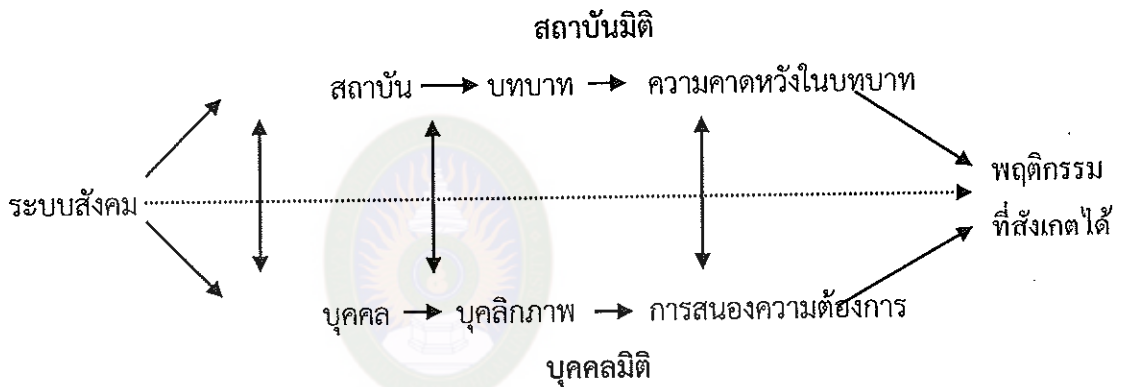
แบบที่ 3 (9, 1) ผู้นำที่มุ่งแต่งาน (task oriented) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญของคน มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานอย่างเดียว

แบบที่ 4 (9, 9) ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (team management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมีความสัมพันธ์กับคนสูงผลงานมีประสิทธิภาพ

แบบที่ 5 (5, 5) ผู้นำแบบทางสายกลาง (middle-of-the-road) เป็นผู้นำที่ให้ ความสำคัญระหว่างคนและงานในระดับปานกลาง งานที่ได้อยู่ในระดับกลาง

แบบที่ 3 ผู้นำตามแนวคิดของ เกตเซลส์และกوبا (Getzels and Guba)

แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้ เกิดจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของเกตเซลส์และกوبا (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2536 : 192) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าการบริหารสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (nomothetic dimension) และบุคคลมิติ (ideographic dimension) สถาบันมิติ ประกอบด้วย สถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (role) ของตนตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็ต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความแตกต่างกันออกไปซึ่งเกี่ยวข้องกับดั่งภาพที่ 2.2



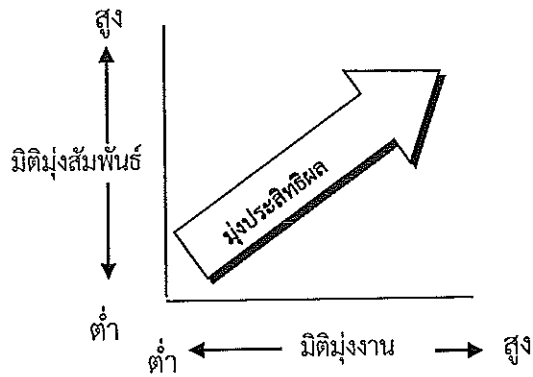
ที่มา (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2536 : 193)

ภาพที่ 3 แสดงมิติการบริหารของ เกตเซลส์และกوبا

จากแนวคิดของกระบวนการทางสังคมของเกตเซลส์และกوبا แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (normative style) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (personal style) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (transactional style)

แบบที่ 4 แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดดิน (Reddin)

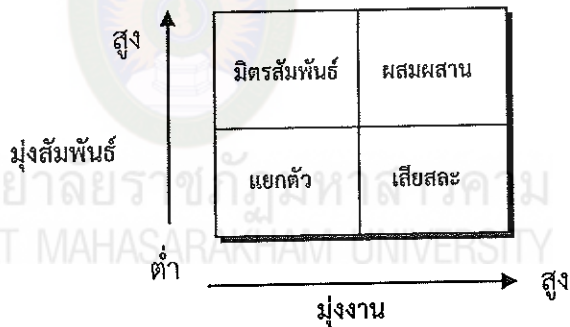
เรดดิน (Reddin อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 80-84) ได้นำแนวความคิดจากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาสร้างเป็นทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) ดังภาพที่ 2.3



ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 80)

ภาพที่ 4 มิติทั้งสาม ของทฤษฎี 3 มิติ ของเรตติน

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรตตินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้
 แบบที่ 1 แบบแยกตัว (separated) แบบที่ 2 แบบเสียสละ (dedicated) แบบที่ 3 แบบ
 ผสมผสาน (integrated) แบบที่ 4 แบบมิตรสัมพันธ์ (related) ดังภาพที่ 2.4



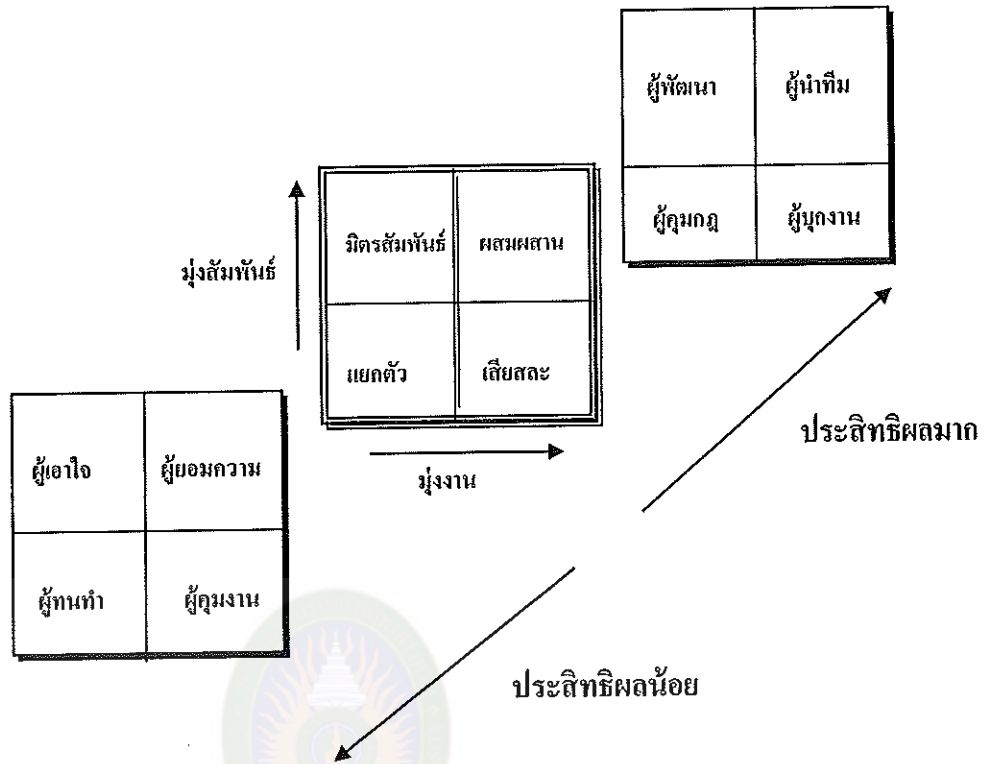
ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 82)

ภาพที่ 5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรตติน

เมื่อเพิ่มมิติใหม่ คือ ความมีประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่ง โดยมีสถานการณ์เป็นตัวแปรเกิด
 เป็นผู้นำขึ้นอีก 8 แบบ ซึ่งแยกเป็น 2 ด้าน คือ ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมากและผู้นำแบบไม่มี
 ประสิทธิภาพ

1. ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก (effective styles) มี 4 แบบ คือ ผู้นำทีม(executive)
 ผู้พัฒนา (developer) ผู้บุกงาน (benevolent autocrat) และผู้คุมกฎ (bureaucrat)
2. ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ (ineffective styles) มี 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ
 (compromiser)ผู้เอาใจ (missionary) ผู้คุมงาน (autocrat) และผู้ทันท่า (deserter)

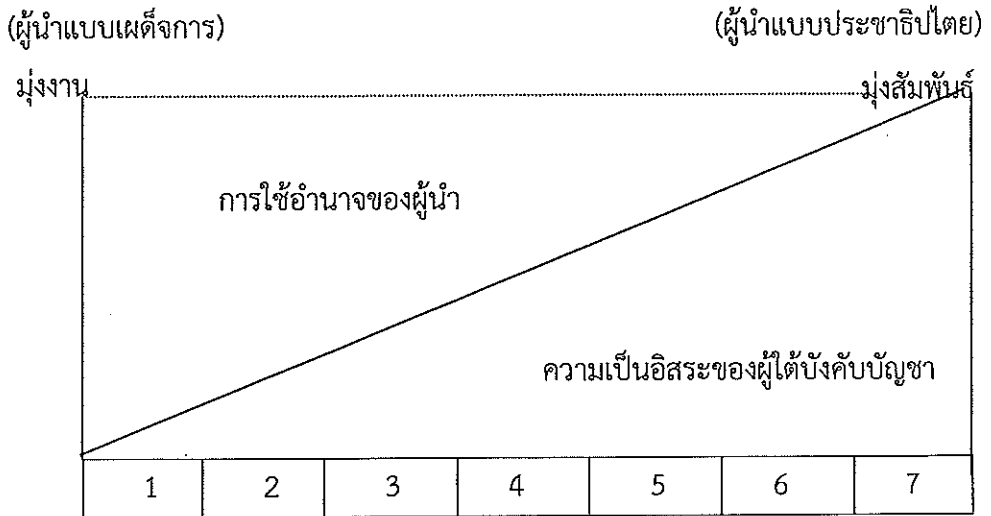
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังภาพที่ 6



ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาสาครณ์. 2540 :

ภาพที่ 6 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี 3 มิติของเรดติน

แบบที่ 5 แบบผู้นำตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิคท์ แทนเนนบอมและชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527 : 68) เสนอแบบผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่เริ่มจากเผด็จการไปสู่แบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีใช้อำนาจหน้าที่และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน แนวความคิดนี้ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด โดยผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีที่สุดและมีการพัฒนา ดังภาพที่ 7



ที่มา (สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527 : 68)

ภาพที่ 7 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิด แทนเนนบอมและชมิทท์

จากแผนภูมิที่ 7 กำหนดความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด
- 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแล้วจึงตัดสินใจ
- 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง
- 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชา

ระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

ในการเลือกแบบของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานนั้น แทนเนนบอมและชมิทท์ได้เสนอแนะว่า จะต้องพิจารณาอิทธิพลหรือปัจจัยบางอย่าง คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความเชื่อถือในผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในแบบการนำและความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการอิสระในการแสดงออก การแสดงความรับผิดชอบ ความรู้และสติปัญญา ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำ
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบและขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ปัญหาต่างๆ ระยะเวลา

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ อาร์โนลและเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1986 : 294-296) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ได้เริ่มให้ความสนใจกัน ตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960-1980 ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยมีการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบ ของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ องค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานการณ์ อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ มีทฤษฎีสำคัญ ๆ ที่ควรศึกษา คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของเฮาส์ (House) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) เป็นต้น ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 85-104) ได้สรุปไว้ดังนี้

ทฤษฎีที่ 1 ตัวแบบสถานการณ์ของฟีดเลอร์

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

ฟีดเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงในแต่ละพฤติกรรมนั้น ๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้จากการที่ฟีดเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ (Fiedler & Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 86)

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (relationship motivated) มีความต้องการเห็น

สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล

การควบคุมสถานการณ์ในตัวแบบของฟีดเลอร์นั้น มีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member relations) หมายถึงทัศนคติ และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงต้องขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของตัวเป้าหมาย จำนวนวิธีที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นาย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง อำนาจที่องค์การให้ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่าผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

มีหลักฐานที่แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งชี้ว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา ดังนั้น จึงกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งสามเป็นอัตราส่วน 4: 2: 1 โดยผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่มเมื่อ

1. กลุ่มให้การสนับสนุน
 2. ผู้นำทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไร และจะทำด้วยวิธีใด
 3. องค์การให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้คุณและให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม
- ฟีดเลอร์ ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์โดยสร้างเป็นสถานการณ์ 8

สถานการณ์ ตั้งแต่ง่าย ปานกลางถึงยาก ที่ผู้นำจะควบคุมหรือปกครองแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็นดีกับไม่ดี
2. โครงสร้างของงาน แบ่งออกเป็นชัดเจนกับไม่ชัดเจน
3. อำนาจในตำแหน่ง แบ่งออกเป็นมากกับน้อย

ตารางที่ 1 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ ของพีตเลอร์

ความพึงพอใจของสมาชิก ที่มีต่อผู้นำ	พอใจมาก		ปานกลาง			ไม่พอใจมาก		
	สูงมาก	สูง	สูง	ปาน กลาง	ปาน กลาง	ปาน กลาง	น้อย	น้อย
ระดับของการควบคุม								
ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8

ที่มา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 103)

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์ที่ 1 ระดับของการควบคุมจะสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมากสมาชิกมีความพึงพอใจต่อผู้นำมาก ในสถานการณ์ที่ 2-3 แสดงว่าการควบคุมอยู่ในระดับสูงในสถานการณ์ที่ 4-6 มีการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7-8 การควบคุมมีระดับน้อย

ประสิทธิผลของผู้นำมีแนวโน้มเกี่ยวกับประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องซับซ้อนมีผู้นิยมความหมายประสิทธิผลต่าง ๆ กัน เช่น นิยามในรูปของผลผลิตขององค์การขวัญของกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น แต่พีตเลอร์นิยามประสิทธิผลในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม แม้ว่าการผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำก็ตาม พีตเลอร์เชื่อว่าอัตราการเปลี่ยนแปลง ความพอใจในการทำงาน ขวัญและการปรับตัวของบุคคลอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่ก็ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน แม้ว่าพีตเลอร์จะใช้เกณฑ์อื่นๆ ในการ

ประเมินประสิทธิผลของผู้นำ เช่น กำไร ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย จำนวนปัญหาที่แก้ได้ แต่พีตเลอร์ก็สรุปว่า ประสิทธิผลของผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาจากการปฏิบัติภารกิจที่สำเร็จมากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ เฮาส์ (House)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมุ่งจะปรับปรุงและพัฒนา โดย เฮาส์และคณะ (House & others อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 90) ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงาน และเป้าหมายของบุคคล เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการขจัดปัญหาอุปสรรคทั้งหลาย ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement-oriented leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สถานการณ์ ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1 ความต้องการส่วนบุคคล
 - 1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ
2. ความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย
 - 2.1 โครงสร้างของภารกิจ
 - 2.2 ระดับของความเป็นพิธีการ
 - 2.3 ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

ประสิทธิผลทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประสิทธิภาพของผู้นำในรูปของภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลถ้ายกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มการยอมรับของผู้นำตลอดจนให้การเสริมแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Filley, House & Kerr อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 92)

1. ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมของผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดความพึงพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต

2. พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อ

2.1 สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิผล

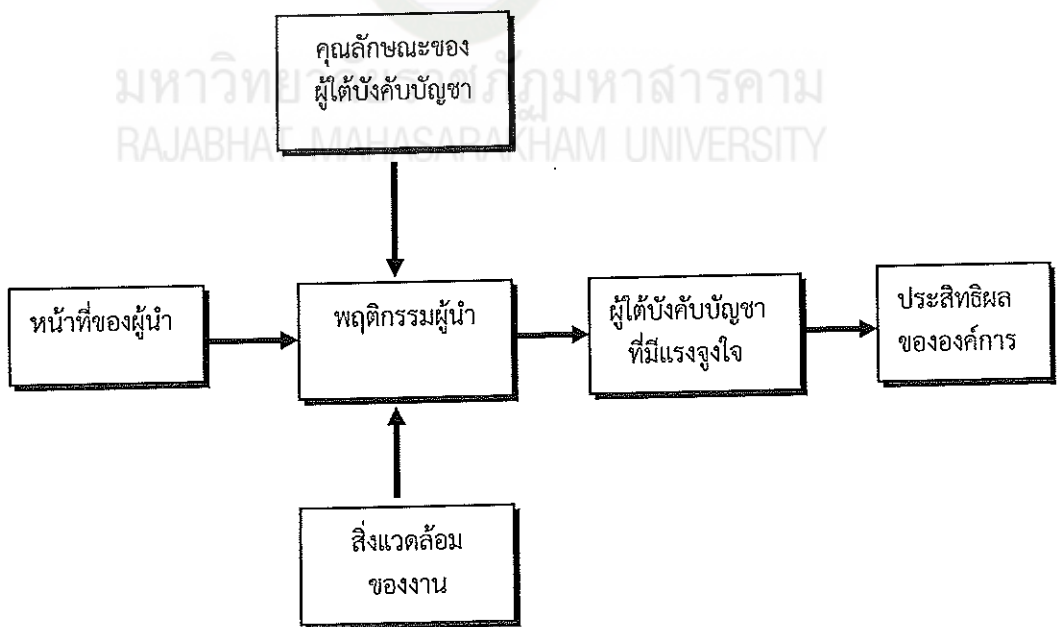
2.2 เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อ

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพอใจ

และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกรุยทาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมายที่พึง

ปรารถนา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายประสิทธิผลของผู้นำ ดังภาพที่ 8



ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 93)

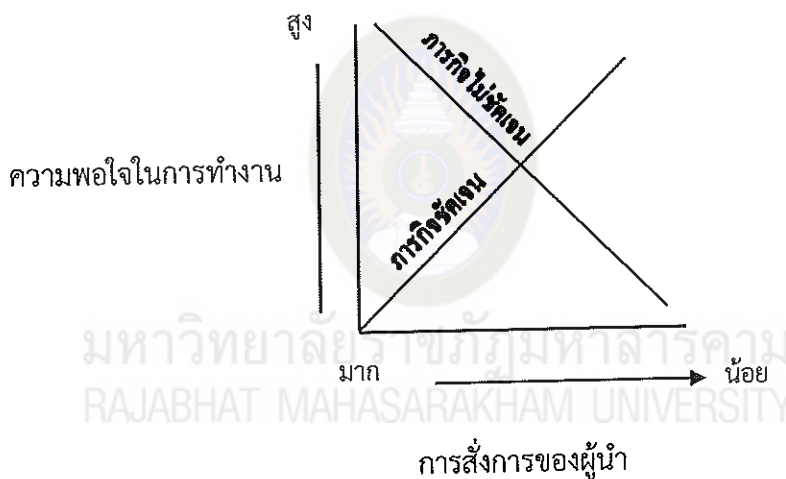
ภาพที่ 8 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ตัวแปรของสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้

(1) พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจ และความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น

(2) พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วม ในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 9



ทีมา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 94)

ภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายความเหมาะสมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ไว้ดังนี้ (House & Mitchell อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 94)

1. ผู้นำแบบมีแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่ทำหายและภารกิจนั้นมีความคลุมเครือด้วย

2. ในภารกิจอื่นๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมที่สุด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีบุคลิกภาพที่ต่อต้านเผด็จการ

โดยทั่วไปแล้วความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีดังนี้ (Yukl อ่างถึงโน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์. 2540 : 94)

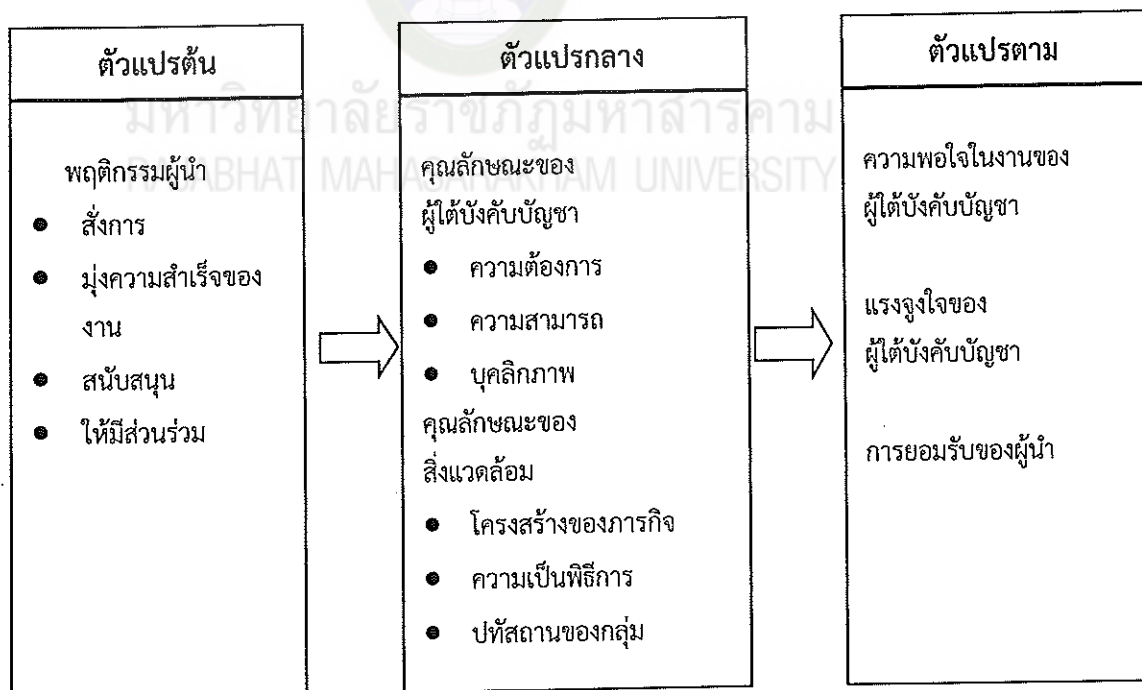
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความวิตกกังวลสูง และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจนและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมาก หรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน

โมโนทัศน์และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (causal variables) หรือตัวแปรต้น ตัวแปรกลางหรือเชื่อมโยง (moderator variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (outcome variables) หรือตัวแปรตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แสดงให้เห็นดังภาพที่ 10



ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาการณ์. 2540 : 95)

ภาพที่ 10 ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

ทฤษฎีที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 96-101) ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life-Cycle Theory) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าที่ผู้นำเป็นอะไร ดังนั้น จึงเหมาะสมในการใช้ฝึกอบรมมากกว่าจะใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) นี้ พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ วุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้น จึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตามเป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ลักษณะเด่นของทฤษฎีของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด มี 2 ประการ คือ

1. ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม

2. เนื่องจากทฤษฎีนี้ ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทฤษฎีนี้จึงสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้น การนิยามแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ จึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของพีตเลอร์

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และจากทฤษฎีสามมติของเรตติน ทำให้เกิดพฤติกรรมการบริหารใน 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relation behavior) จากพฤติกรรมทั้งสองแบบ เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด นำมาสร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

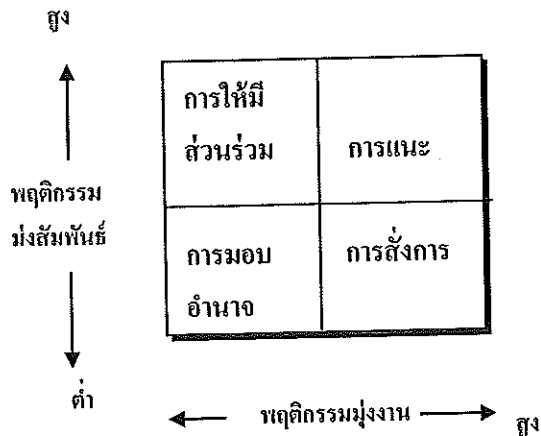
1. แบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

2. แบบการแนะ (counselling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย

3. แบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ

4. แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ

ด้วยโดยแต่ละแบบของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบแสดงให้เห็นดังภาพที่ 11



ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 97)

ภาพที่ 11 แบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

สถานการณ์ (situation) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ใช้วุฒิภาวะ (maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้มีความหมาย ดังนี้

1. ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้
2. ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ
3. ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม

สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ เป็นการต่อเนื่องระหว่างการมีวุฒิภาวะไปสู่การไม่มีวุฒิภาวะซึ่งแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M4, M3, M2, และ M1 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะ ผู้นำต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่าง คือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (job maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (psychological maturity) (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 97-98)

วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานอธิบายได้ดังนี้

- M1 หมายถึง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย
- M2 หมายถึง มีความสามารถบ้าง
- M3 หมายถึง มีความสามารถค่อนข้างมาก
- M4 หมายถึง มีความสามารถมากที่สุด

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยาอธิบายได้ดังนี้

M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ

M2 หมายถึง มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง

M3 หมายถึง มีความเต็มใจบ่อยๆ

M4 หมายถึง มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

ประสิทธิผลของผู้นำ (effectiveness) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ นิยาม ประสิทธิผลมีความหมายรวมถึง การที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน พิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและของกลุ่มด้วย โดยสรุปแล้วประสิทธิผลขึ้นอยู่กับ

1. ผลผลิต (productivity) และการปฏิบัติงาน
2. สภาพของทรัพยากรมนุษย์
3. การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้น

ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำ จำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังต่อไปนี้ (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 99-100)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำเหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ดังนั้นผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมากในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบการแนะ (counselling) เป็นพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วยซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถของการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองและต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

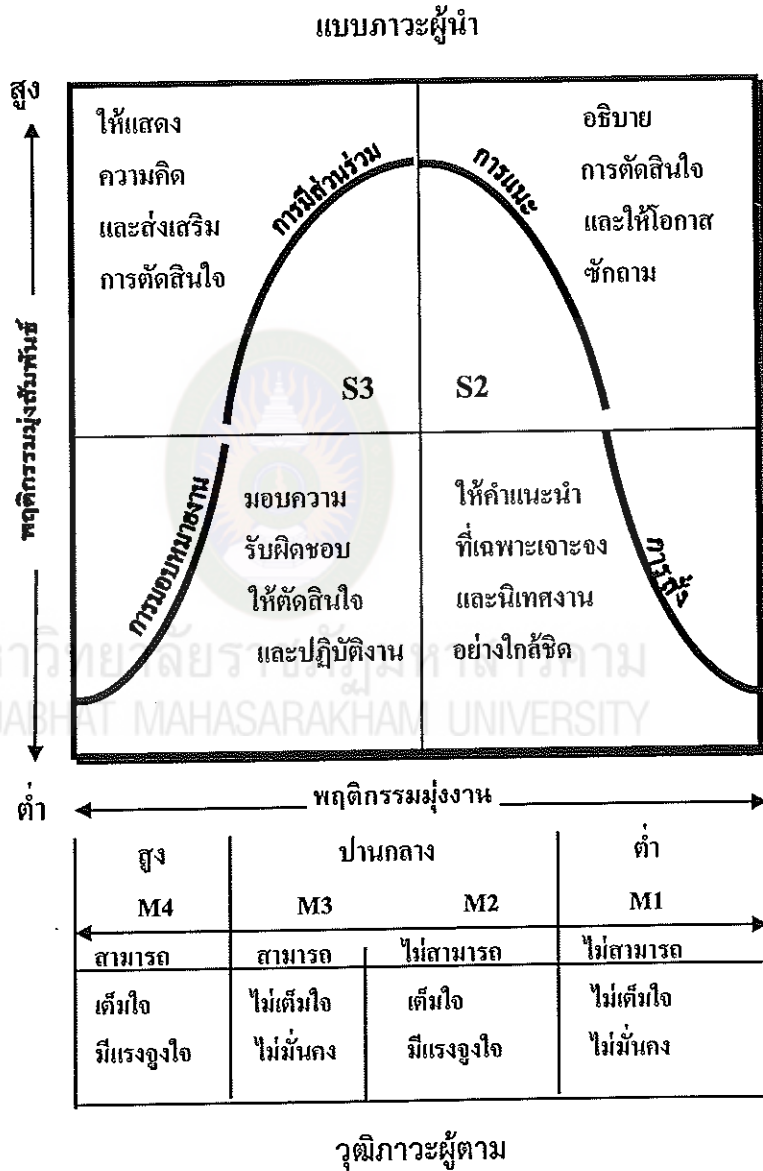
ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและมีวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

สถานการณ์ตามสถานการณ์นี้ พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ คือ ความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness)

ความสอดคล้องระหว่างแบบผู้นำกับสถานการณ์ แสดงเป็นภาพที่ 12



ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 102)

ภาพที่ 12 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม

สรุป ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ และใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ โดยแบ่งระดับวุฒิภาวะออกเป็น 4 กลุ่ม ระดับวุฒิภาวะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ดังแสดงเป็นภาพที่ 13

ความเต็มใจในการทำงาน

		เต็มใจ	ไม่เต็มใจ
ความสามารถ ในการทำงาน	มีมาก	แบบการมอบอำนาจ	แบบให้มีส่วนร่วม
	มีน้อย	แบบการณะ	แบบการสั่ง

ที่มา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 103)

ภาพที่ 13 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

จากภาพจึงพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย และไม่เต็มใจทำงาน
2. ผู้นำแบบการณะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน
3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการทำงาน
4. ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน

กลุ่มที่ 4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(transactional leadership theory) และแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership theory) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม องค์การให้มีประสิทธิผล จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังที่เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 57-71) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

ดาวนตัน (Downton. 1973 : 57) ได้จำแนกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำในการปฏิรูป ปฏิวัติ กับผู้นำธรรมดาแต่ความพยายามของดาวนตันไม่ได้ผลเท่าใดนัก

เบอร์นส์ (Burns. 1978 : 20) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมือง มี 2 แบบ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ มีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าและเปลี่ยนสภาพของลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน โดยเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนสภาพผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม เบอร์นส์ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำได้ดีที่สุด

ต่อมา ค.ศ. 1985 แบลส (Bas. 1985 a : 17) ได้นำแนวคิดของเบอร์นส์มาขยายโดยนำมาใช้กับการบริหารองค์การ ซึ่งแบสได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะพิจารณาวิธีการพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านที่มีต่อการปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น จะพยายามและสำเร็จในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้นั้นผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลและเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งทั้งหลายที่คนพอใจ

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลและต่างก็พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างโดยที่ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันคือ “ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Kuhnert & Lewis

อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 58) ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (bargaining) มากที่สุด

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้ (Bass & Avolio. 1990 : 101)

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับในสิ่งที่ต้องการ ตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
 2. แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัล ถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ
- องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากการวิจัยของแบส โดยวิธีวิเคราะห์ องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย (Bass & Avolio. 1990 : 19-20) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ผู้นำจะให้รางวัลที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเสริมแรง (reinforcement) ให้แก่ผู้ตาม เช่น อาจเป็นการชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส หรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้น (ตามแนวคิดของ Maslow) ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่

2. การบริหารแบบวางเฉย (management-by-exception) เป็นการบริหารงานแบบปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวโดยจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีสิ่งอะไรที่เกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงจะเป็นไปทางลบคือการตำหนิ ซึ่งการบริหารงานแบบวางเฉยจะแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (laissez faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายนั้นจะปล่อยให้ทำงานดำเนินไป โดยผู้บริหารไม่เข้าไปยุ่ง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดผู้บริหารจะพยายามเอาตัวรอดและไม่ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (passive) และเชิงรุก (active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (passive transactional leadership) เป็นการบริหาร โดยการวางเฉย ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมรักษาสภาพเดิม เมื่อมีสิ่งผิดพลาดผู้นำจะเข้าไปแก้ไขซึ่งมักจะเป็นไปทางลบผู้ตามอาจถูกตำหนิ ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก (active transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูล ความต้องการของผู้ตาม ต้องทำงานอะไร แสดงบทบาทอย่างไรงานจึงสำเร็จได้ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นเมื่อทั้ง

สองฝ่ายมีความต้องการที่สอดคล้องกัน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก มีความคล้ายกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของเฮาส์ และมิทเชล (House & Mitchell อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 60)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับ จุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตนโดยมองจาก ประโยชน์ของกลุ่มหรือขององค์การ (Bass. 1990 : 21)

จากงานวิจัยของแบส (Bass, 1985b) สามารถยืนยันได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (commitment) ต่อ องค์การและต่องาน พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้ (Harris. 1989 : 9)

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตร จะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูง ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและ เปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและ มีความรักดี

เบอร์นส์ (Burns. 1997 : 20) อธิบายว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้ง ผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน จะเป็นการยกระดับ ความต้องการของผู้ตามให้ต้องการสูงขึ้น

ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และรักดีต่อ ผู้นำ นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ ดังนี้ (Yukl. 1998 : 211; Bass & Avolio. 1990 : 10)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
2. พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์การและเพื่อส่วนรวม
3. พัฒนาให้ผู้ตาม มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการงาน

โดยทั่วไปแล้ว คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้ (Tiony & Devanna. 1986 : 1-32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความเสน่ห์ การตัดสินใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Bass & Avolio. 1990 : 19) แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเสน่ห์ (charisma) คำว่า “charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ เสน่ห์เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (transformational process) ที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม

แบส (Bass. 1985b : 43) อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์นั้น สามารถดูได้จากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อในความสามารถของผู้นำ ในการที่จะแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายคล้อยให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามมองเห็นและชี้ทางในการไปสู่เป้าหมายนั้น

จากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ของเฮาส์ ได้อธิบายตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ซึ่งจะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์หรือไม่ ดังนี้

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์การ
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮาส์ (House's Charismatic leadership theory) แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสน่หา มีลักษณะดังนี้ (Yukl อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 93)

1. มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. แสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ประทับใจ

ผู้ตาม

3. ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม
4. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง
5. ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่น ในความสามารถของ

ผู้ตาม

6. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แบส (Bass, 1985 : b) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของเฮาส์ ให้กว้างขวางขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสน่หา นั้นไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสน่หาจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำและกำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง

สรุปได้ว่า ความเสน่หาในองค์ประกอบนี้ จึงหมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วยการเลียนแบบหรือเอาอย่าง การยอมรับในเป้าหมายของภารกิจผู้นำ โดยเสน่หานี้จะได้รับการยกย่องว่ามีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990 : 19)

2. การคลลใจ (inspiration) การคลลใจมีความใกล้ชิดกับความเสน่หา ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำจะอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วม โดยจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสน่หาจะคลลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1990 : 21)

การคลลใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (emotional support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคลลใจ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม อาจทำได้ดังนี้ (Cohen, 1990 : 58-60) ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะคลลใจผู้ตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (Bass & Avolio, 1990 : 19)

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด การเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (reactive)

ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไขและเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามใช้ปัญญา ความคิด โดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์กร นอกจากนี้ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Bass & Avolio, 1990 : 19)

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) การมุ่งสัมพันธ์ (consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรีกษาหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคลผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลถึงแม้ว่าจะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจจะมีปัญหาอันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งในหน่วยงานทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมีทั้งคนวงใน (inner circle members) และคนวงนอก (outer circle members) คนวงในจะเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำและมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก (Bass, 1985b : 94-95) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนวงในหรือวงนอก แต่จะเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

โดยสรุปแล้วในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Bass & Avolio, 1990 : 19)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเปลี่ยนสภาพ แนวคิดของเบอร์นส์ และของแบสเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การ การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานตามมาตรฐานขององค์การ โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทายและให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ (Avolio, Waldman & Einstein อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 66) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูงสุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง การที่สามารถปฏิบัติงานได้ก็เพราะว่าผู้นำมีความสามารถที่จะคลายใจผู้ใต้บังคับบัญชายกเกณฑ์ของความสำเร็จให้มีระดับสูงขึ้นและสามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้หลายวิธี

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้น ต่างกัน 2 ประการที่สำคัญ คือ ประการแรก แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และปฏิบัติงาน เช่น ยั่วให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (leadership as bartering) โดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น การทำงานให้ดีแลกกับการขึ้นเงินเดือนและประสิทธิภาพการทำงานกับการได้เลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตาและเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (leadership as building) เป็นการปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน

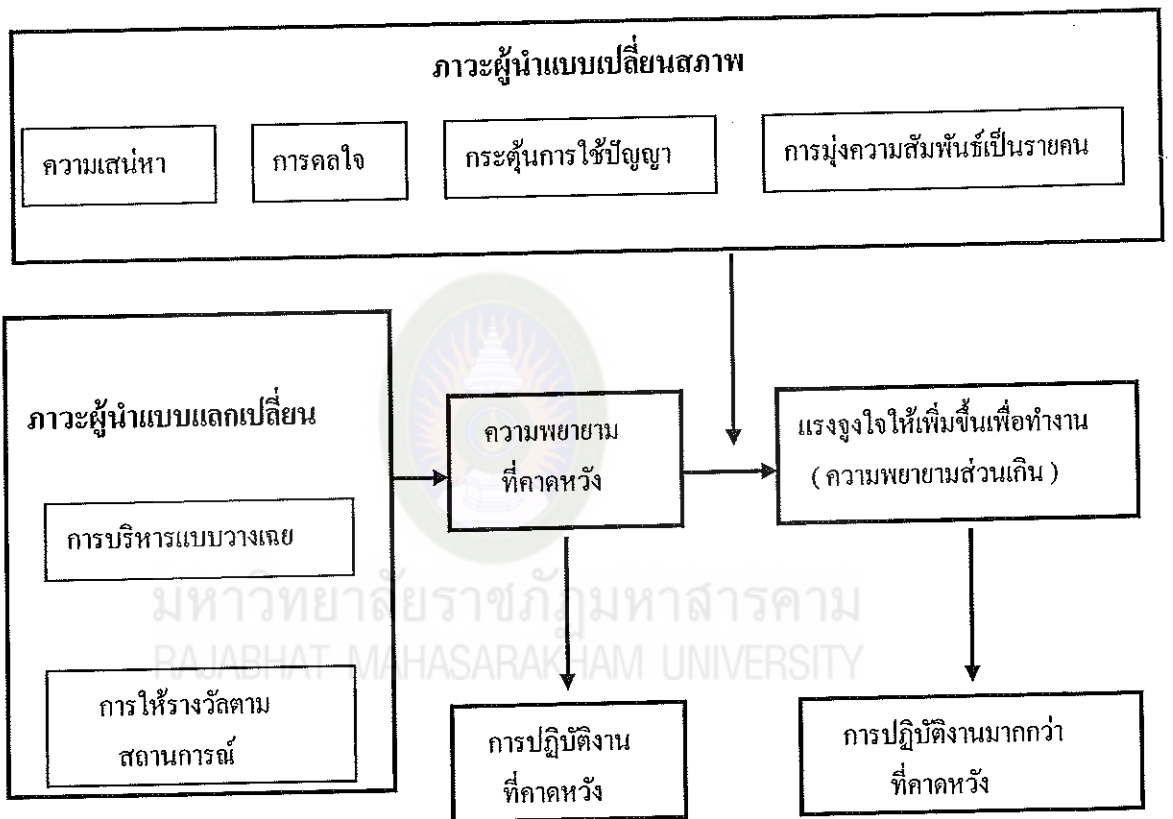
โดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติยศและความสำเร็จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (leadership as bonding) ยกระดับคุณธรรมจริยธรรม ความประพฤติทั้งของผู้นำและผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มุ่งความยุติธรรม ความเสมอภาค บริหารงานโดยการมีส่วนร่วมปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรต่างๆ ให้ผูกพันกับสถาบันมิใช่ผูกพันกับผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อาจสรุปเป็นตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไร จึงบรรลุเป้าหมาย แล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 2. บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการ และมีความปรารถนาอะไร เพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการ และความปรารถนาเหล่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีความพยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ 3. ให้มีการฝึกอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยกระดับความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา จากความต้องการทางกายและความปลอดภัย ไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น 3. จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานให้ดีขึ้น 4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความแตกต่างกันบ้าง ในขณะเดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่ แท้จริงนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ต่างก็มุ่งในการที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย หากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าความคาดหวังไว้ ดังภาพที่ 14



ที่มา (Bass & Avolio อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 68-69)

ภาพที่ 14 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จากภาพที่ 14 จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (extra effort) ทั้งนี้ เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์

เป้าหมายในการบริหารงานนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการคือผลสำเร็จของงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณแต่ในทำนองเดียวกันปัจจัยแห่งความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งมีส่วนผลักดันและมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ยิ่งในปัจจุบันระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน จะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีการประกันคุณภาพการศึกษา จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู พฤติกรรมการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องเปลี่ยนเช่นเดียวกัน

ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเสริมสร้างค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากรของตนเองเพื่อให้มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนและร่วมกันปฏิบัติ ความสำเร็จของการบริหารยุคปฏิรูปการศึกษานั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพของการบริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญและปัจจัยคุณภาพของผู้บริหารที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง ก็คือพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา นับว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโดยทั่วไปยังมีน้อยมากและขาดแคลน แต่ถึงอย่างไรก็ตามเป็นสิ่งที่มีฝึกฝน พัฒนาและเรียนรู้ได้ เพื่อให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสังคมไทย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะมีผลกระทบต่อสังคมในโรงเรียน โดยทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์และนักเรียน ต่างก็มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีความเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปของสังคมอยู่แล้ว ถ้าผู้บริหารสถานศึกษายังเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาหรือสั่งการ ย่อมไม่เกิดผลดีในเชิงคุณภาพของสถานศึกษายุคใหม่ที่มุ่งเน้นคุณภาพในการจัดการศึกษาและต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริง ต้องการผู้ที่มีวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง สามารถนำพาสถานศึกษาและบุคลากรให้เป็นผู้นำได้ในทุกระดับของสถานศึกษา สร้างความรัก ความผูกพัน ความเสียสละให้กับครูและนักเรียน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา ตลอดจนสร้างสรรค์ระบบที่ทำให้ครูผู้สอนและนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ทุกคนสามารถทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น จึงเชื่อได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันหรือยุคปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims. 1991 : 33) ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าและชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำ (superleadership) เป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leader) โดยตัวผู้นำเอง จะช่วยให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์การ ได้ค้นพบความสามารถของตนเองและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะมุ่งให้อำนาจ (empower) ผู้ตามในการทำงานให้หน่วยงานหรือองค์การอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งแมนซ์และซิมส์ ได้อธิบายถึงการ

เป็นผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (superleadership) จะเริ่มต้นจากการให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (self-leader) เป็นการยึดยุทธศาสตร์ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกจะเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเองและสามารถที่จะลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง ในกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สองจะเน้นทางด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน เช่น รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า การใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดที่เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (process of superleadership) ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและการมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง กระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (self-leadership) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนตามที่แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540 : 113) ได้กำหนดดังนี้

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของตนเอง โดยสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบ และสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรม การบริหารของตนเองเพื่อแนะนำกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน นำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตัวเองได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม การบริหารโดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่ม

ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐาน การปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541 : 25-26) ที่กล่าวว่า ผู้นำสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรจะนำไปปฏิบัตินอกเหนือจากที่คาดหวัง สรุปได้ว่าให้ บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ บ่งบอกถึงพฤติกรรมของการเป็น ผู้นำตนเองและผู้อื่น มีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ไปในทางที่ดีและเหมาะสม เพื่อชี้้นำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามได้

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมี พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเองให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำ ตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและ สาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มี บุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จัก เสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่ม และเฉลียวฉลาด เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (expert power) สอดคล้องกับ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545 : 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” ของบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (referent power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ใกล้และ ภาควงมีใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร บุคลากรเรียนรู้ที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าตนเอง

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือ ให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ฤวิธ มาตรการเยี่ยม (254 : 45-51) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเองและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและวิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้งานที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีความหมายซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ฤวิธ มาตรการเยี่ยม (2544 : 129-134) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรและตัดสินใจให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความไม่พอใจในผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อตั้งเป้าหมายที่สูงกว่าตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ รักดี ผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร สรุปได้ว่า ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากรและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้สร้างความเชื่อ ความศรัทธา และความสามารถของบุคลากรได้

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจ แนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหาร สร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร เป็นวิธีที่เกิดการยอมรับว่าเป็น

แนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ปัญหาที่ดีและถูกต้อง ตลอดทั้งการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบในหลายแง่หลายมุม เสนอนวัตกรรมทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีใดถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวแต่ยังมีวิธีอื่นทางอื่นที่ดีกว่าและถูกกว่าเสมอ พยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 61-83) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ สุวีระ ทรงเมตตา (2541 : 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามจะสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ด้วยการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ และเป็นผู้มีศิลปะในการตำหนิหรือติชมบุคลากร ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 78) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายและเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารดำเนินการโดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยวิธี การช่วยเหลือ สนับสนุนให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติและรางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษจะต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช่อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ต้องให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรมาให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพและชี้แนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์และยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานประสบผลสำเร็จต้องแสดงออกถึงความหวังโย เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านอาชีพและในด้านส่วนตัว สร้างบรรยากาศให้

เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ
ก่อให้เกิดสวัสดิภาพทั้งด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือ
ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงาน
ได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้
มีการแสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความ
เป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนา
งานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม สอดคล้องกับ (สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527 : 138-139) ที่กล่าวว่า
ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและยึดแนวทางการปฏิบัติ
ตามความรู้สึกนึกคิดและมติของกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะ ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือและร่วมใจในบรรดา
ผู้ปฏิบัติงาน สามารถสร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงาน คิดหาวิธีที่
จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิณผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมายและมองหาทาง
แก้ปัญหาร่วมกันพร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ ผู้บริหารเป็นผู้แนะนำบุคลากรในการ
กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะช่วยให้
เกิดความรักและความห่วงใยในงานและองค์การของตน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี
ระหว่างสมาชิกในทีมงาน สามารถจัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกันและเปิดเผย
ผู้นำหรือผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่มเพื่อสร้างสปีริตของทีมงาน สร้าง
ความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและ
หลากหลายภายในกลุ่ม มีการประสานงานที่ดีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง นำวิธีการสื่อความหมาย
ที่ดีมาใช้กับสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคี ตลอดจนแนวทางการแก้ปัญหา
และการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยเช่นกัน มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน คือ เสนอแนะแนวทางในการจัดหาวัสดุการ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ตั้งมา อันจะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงานทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

จากบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารทั้ง 7 ขั้นตอน ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งสำคัญและเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหาร คือ จะต้องเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน แนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกขั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นถือว่าการเน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถรับรู้ได้จากประสาทสัมผัส ทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น

จากกระบวนการของภาวะผู้นำ แบบผู้นำเหนือผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามหรือบุคลากรในหน่วยงาน เกิดภาวะผู้นำในตนเอง (self-leadership) โดยการเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (natural reward) จากการทำงานขึ้นมา เช่น ความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ เช่น ให้อำนาจภูมิใจในตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (self-leader) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจและแนวเสริมแรงและช่วยวางเป้าหมายและให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมผู้นำให้ประจักษ์ ซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเองได้ในที่สุด

สถานศึกษาทุกแห่งต้องการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและควรได้รับการแต่งตั้งเติมคุณภาพโดยผู้บริหารสถานศึกษา ความต้องการภาวะผู้นำในสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะทำให้สถานศึกษา มีความเจริญก้าวหน้า มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศชาติ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามว่ามีภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำหรือไม่ เพราะเป็นทฤษฎีหรือแนวคิดที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบดังกล่าวขึ้น เพราะการบริหารงานในยุคปฏิรูปการศึกษาเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานและการประเมินผล ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม ย่อมได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุดก็สามารถพัฒนาหรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบรวมทั้งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม เป็นกำลังสำคัญในการสร้างคน สร้างงาน สร้างชาติ ให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อไป

3. บริบทโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

3.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

องค์การบริหารส่วนจังหวัด ถือเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ โดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 มีลักษณะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัด ยังมีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคล ต่อมาในปี พ.ศ.2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ.2481 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแยกกฎหมายที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะ สำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติฯ นั้น ยังมีได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาทของสภาจังหวัดไปจากเดิม กล่าวคือ สภาจังหวัดยังคงทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้นจนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2495 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบบริหารราชการในส่วนจังหวัดของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ โดยตรง แต่เนื่องจากบทบาทและการดำเนินงานของสภาจังหวัดใน

ฐานะที่ปรึกษาไม่สู้จะได้ผลตามความมุ่งหมายเท่าใดนัก จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ.2498 อันมีผลให้เกิด “องค์การบริหารส่วนจังหวัด” ขึ้นตามภูมิภาค ต่อมาได้มีการประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2515 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปหนึ่งเมื่อสภาจังหวัดแปรสภาพมาเป็นสภาการปกครองท้องถิ่น ทำให้มีบทบาทและอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจอำนาจหน้าที่และบทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จากอดีตจนถึงปัจจุบันจะได้แบ่งระยะในการวิวัฒนาการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็น 3 ยุค ดังนี้ อ้างอิงใน (แผนพัฒนาสามปี พ.ศ.2556 – 2558 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม, 2555 : 18 - 19)

ยุคที่ 1 พ.ศ.2476 – 2498

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2476 ที่ได้มีการจัดตั้งสภาจังหวัดขึ้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 ซึ่งนับเป็นจุดกำเนิดและรากฐานของการพัฒนาที่ทำให้มีหน่วยปกครองท้องถิ่นในรูปองค์การบริหารส่วนจังหวัดขึ้นจนถึงปี พ.ศ.2498 อาจกล่าวโดยสรุปถึงฐานอำนาจหน้าที่บทบาทของสภาจังหวัดได้ว่ามีลักษณะ ดังนี้

ฐานะสภาจังหวัดในขณะนั้นยังมีได้มีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นและเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากการบริหารส่วนภูมิภาคตามกฎหมาย เป็นเพียงองค์กรตัวแทนประชาชนรูปแบบหนึ่งทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่จังหวัด ซึ่งพระราชบัญญัติบริหารราชการแห่งพระราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2476 กำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาค อำนาจการบริหารงานในจังหวัดอยู่ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการจังหวัด ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานสภา มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับกิจการสภา

ยุคที่ 2 พ.ศ.2498 – 2540

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในยุคนี้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลและประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยปกครองท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลเช่นกัน โดยได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไว้ เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน การศึกษา การทำนุบำรุงศาสนา การส่งเสริมวัฒนธรรม การสาธารณสุข การป้องกันโรค การบำบัดโรคและการจัดตั้งและบำรุงสถานพยาบาล เป็นต้น นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนจังหวัด

ยังอาจทำกิจการซึ่งอยู่นอกเขตเมื่อกิจการนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อยู่ภายในเขตของตน โดยได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขภาพสภาจังหวัดหรือสภาตำบลที่เกี่ยวข้องนั้นและได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแล้วด้วย

ยุคที่ 3 พ.ศ.2540 – ปัจจุบัน

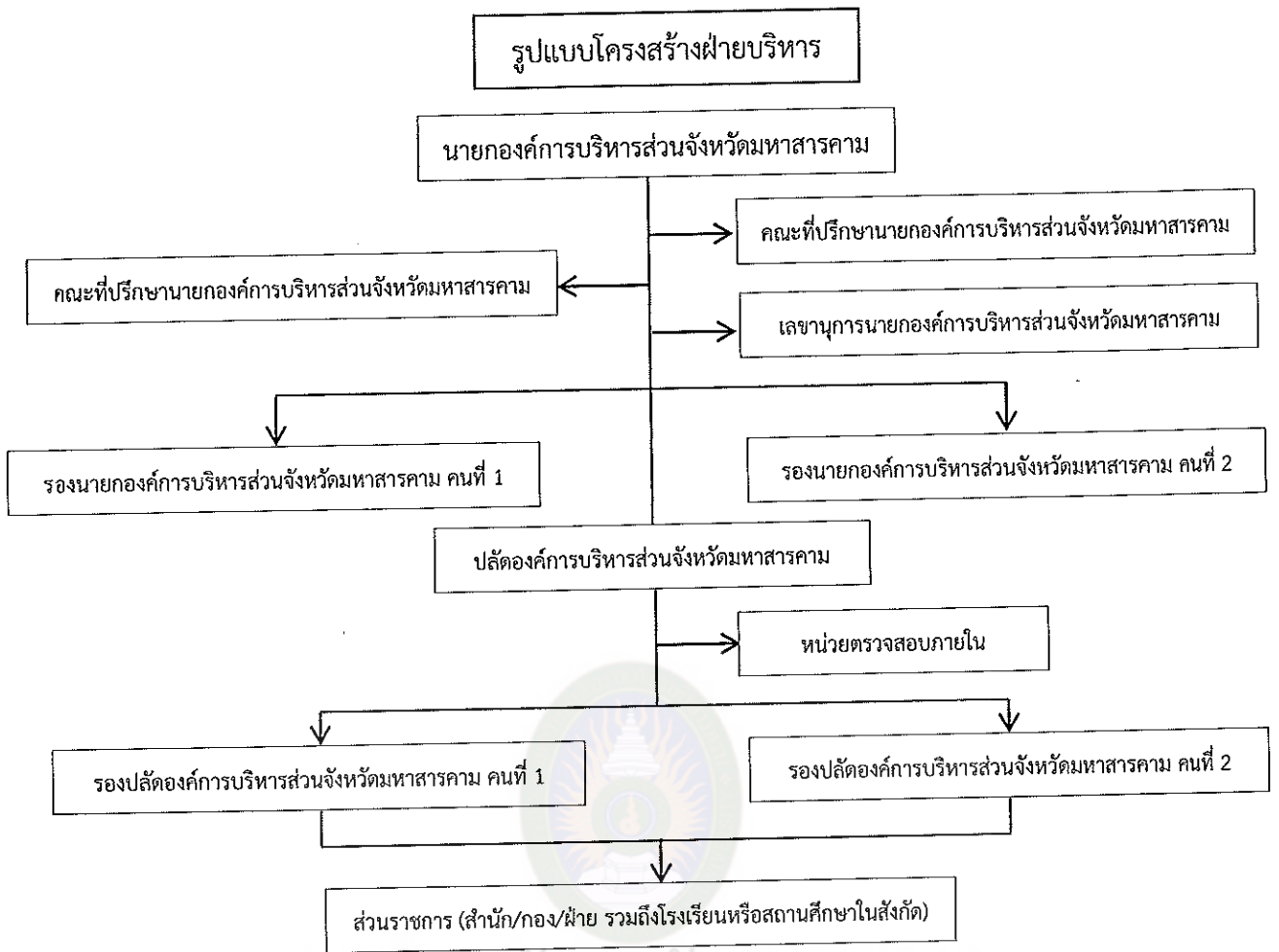
ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 114 ตอนที่ 62 ลงวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.2540 โดยใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติดังกล่าวเป็นกฎหมายที่กล่าวถึงระเบียบวิธีการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดว่าเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นแทนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 สำหรับเหตุผลของการใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้อาจพิจารณาได้จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติซึ่งระบุว่าโดยที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบในพื้นที่จังหวัดที่อยู่นอกเขตสุขภาพและเทศบาลและเมื่อได้มีพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว สมควรปรับปรุงบทบาทและอำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดให้สอดคล้องและปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2552) โดยมีการกำหนดอำนาจและหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่ให้ซ้ำซ้อนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น นอกจากนั้นยังปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้การได้มาซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ซึ่งจะสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดนอกจากจะมีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2552) แล้วยังมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 12 (15) 17 และ 20 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ด้วย

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่บนถนนถีนานนท์ (มหาสารคาม – กาฬสินธุ์) ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ดำเนินงานมาตั้งแต่ พ.ศ.2498 และแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

พ.ศ. 2540 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน รวม 4 ฉบับ เป็นองค์กรที่มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ในการดูแล แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตจังหวัดมหาสารคาม ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น (เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล) นอกจากนี้ยังมีอำนาจ และหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามมาตรา 12 (15) 17 และมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 อีกด้วย

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีผู้บริหารท้องถิ่นหรือนายกองค์การบริหารส่วน จังหวัดที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในเขตจังหวัดมหาสารคาม โดยมีผู้ดำรง ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน เป็นคนแรก คือ ดร.ยิ่งยศ อุดรพิมพ์ และมีผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคามมาแล้ว รวม 5 คน ปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม คือ นายกองโท ดร.คมคาย อุดรพิมพ์

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ ที่สุดในเขตจังหวัดมหาสารคาม มีบุคลากรจำนวนมาก ประกอบด้วยข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด จำนวนมากกว่า 600 คน (รวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัด) ลูกจ้างจำนวนกว่า 300 คน และพนักงานจ้างอีกจำนวนมาก รวมทั้งสิ้นประมาณ 1,000 คน โดยมีรูปแบบการทำงานที่ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ (สำนักปลัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2555 : 22)



ที่มา (แผนพัฒนาสามปี พ.ศ.2556 – 2558 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2555 : 22)

ภาพที่ 15 รูปแบบโครงสร้างฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้ อ้างอิงใน (แผนพัฒนาสามปี พ.ศ.2556 – 2558 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2555 : 22 -41)

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย ดังนี้

- 1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- 1.2 ฝ่ายบริหารงานบุคคล
- 1.3 ฝ่ายวินัยและนิติการ
- 1.4 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 1.5 ฝ่ายกิจการขนส่ง

2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 2.1 ฝ่ายการประชุม
 - 2.2 ฝ่ายกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 - 2.3 ฝ่ายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
3. กองแผนและงบประมาณ มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 3.1 ฝ่ายนโยบายและแผน
 - 3.2 ฝ่ายงบประมาณและโครงการ
 - 3.3 ฝ่ายตรวจติดตามและประเมินผล
4. กองคลัง มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 4.1 ฝ่ายการเงิน
 - 4.2 ฝ่ายบัญชี
 - 4.3 ฝ่ายเร่งรัดและจัดเก็บรายได้
5. กองช่าง มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้
 - 5.1 ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง
 - 5.2 ฝ่ายสำรวจ
 - 5.3 ฝ่ายออกแบบ
 - 5.4 ฝ่ายเครื่องกล
 - 5.5 ฝ่ายผังเมืองและวิชาการ
 - 5.6 ฝ่ายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
6. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 6 ฝ่าย และ 1 หน่วยงาน ดังนี้
 - 6.1 ฝ่ายบริหารการศึกษา
 - 6.2 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
 - 6.3 ฝ่ายส่งเสริมงานพิพิธภัณฑ์และการท่องเที่ยว
 - 6.4 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 - 6.5 ฝ่ายการเงินและบัญชี
 - 6.6 ฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

- 6.7 หน่วยศึกษานิเทศก์
- 7. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 7.1 ฝ่ายพัฒนาสังคม
 - 7.2 ฝ่ายสถานสงเคราะห์
 - 7.3 ฝ่ายสาธารณสุขและการพยาบาล
- 8. หน่วยตรวจสอบภายใน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้
 - 8.1 ฝ่ายตรวจสอบภายใน
 - 8.2 ฝ่ายตรวจติดตามและรายงานผล

กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และในด้านการศึกษา กองการศึกษา ฯ ได้มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 20 โรงเรียน โดยมีจำนวนผู้บริหาร ข้าราชการครู และจำนวนนักเรียน ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 จำนวนผู้บริหาร ข้าราชการครู และจำนวนนักเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ลำดับ	โรงเรียน	เขตอำเภอ	ครู-บุคลากร				จำนวน นักเรียน
			ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ข้าราชการ ครู	รวม	
1	จัวบาวิทยาคม	วาปีปทุม	1	1	17	19	393
2	ดอนเงินพิทยาคม	เขียงยืน	1	0	12	13	113
3	หนองเหล็กศึกษา	โกสุมพิสัย	1	1	22	24	506
4	ศรีสุขพิทยาคม	กันทรวิชัย	1	1	15	17	257
5	มะค่าพิทยาคม	กันทรวิชัย	1	1	22	24	285
6	เสิงแผงประชาบำรุง	กุตุรัง	1	1	17	19	212
7	หนองบัวขี้ยนิมิต	โกสุมพิสัย	1	1	11	13	123
8	ท่าขอนยางพิทยาคม	กันทรวิชัย	1	2	51	54	816
9	นาสีนวนพิทยาสรรค์	กันทรวิชัย	1	0	13	14	139
10	ขามป้อมพิทยาคม	วาปีปทุม	1	1	14	16	360
11	เสื่อไก่อภิศวรรค์	วาปีปทุม	1	2	29	32	520
12	นาข่าวิทยาคม	วาปีปทุม	1	3	39	43	844
13	หนองโกวิชาประสิทธิ์พิทยาคม	บรบือ	1	0	11	13	142
14	หนองโพธิ์วิทยาคม	นาเชือก	1	1	22	24	410
15	หัวเรือพิทยาคม	วาปีปทุม	1	1	25	27	668
16	มัธยมดงยาง	นาตุณ	1	1	15	17	270
17	เวียงสะอาดพิทยาคม	พยัคฆภูมิพิสัย	1	1	28	30	496
18	เมืองเตาพิทยาคม	พยัคฆภูมิพิสัย	1	1	27	29	610
19	แก้งวิทยานุกูล	เมือง	1	1	15	17	131
20	โคกก่อพิทยาคม	เมือง	1	1	30	32	408
	รวม		20	21	435	476	7,703

ที่มา (สรุปผลการรายงานข้อมูลสถานศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2556 : 6-7)

จากรายงานการปฏิบัติงานประจำปี 2556 (2556 : 4) องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีข้อเสนอแนะให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรครูที่ทำงานในสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะแตกต่างจากสถานศึกษาประจำอำเภอหรือสถานศึกษาประจำจังหวัด กล่าวคือ ต้องเป็นผู้มีความเสียสละ อดทน สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเหนือ

ผู้นำที่สามารถพัฒนาเสริมสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำตนเองได้ การกิจจึงจะบรรลุตามเป้าหมาย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้าง เนื้อหาและตัวแปรของหัวข้อวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่ง ดังนี้

สมยศ สำเนียงงาม (2548 : 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ มีแบบภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก โดยเป็นผู้บริหารแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือ แบบนักบริหาร ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ มีแบบภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก โดยเป็นผู้บริหารแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา มีภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพน้อย โดยเป็นผู้บริหารแบบนักบุญ ส่วนผลของการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวม พบว่า มีแบบภาวะผู้นำในการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

พนมจันทร์ คำหลอย (2549 : 117-119) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา พบว่า กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากแตกต่างกัน

อุทิศ แสงผ่อง (2549 : 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรรรค์นิตี สมพงษ์ธรรม (2550 : 88) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาระหว่างมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่ามีประสบการณ์ในการบริหารมากโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

นฤมล นามเยี่ยม (2550 : 4) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงานและการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชนิดดา บ้านแสน (2551 : 96) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอกลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

เกศดา ศรีสม (2553 : 102) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่พอสรุปได้จากการศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

คอนโต (Konto. 1987 : 3744-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้อำนวยการตามทัศนคติของครูอาจารย์กับความพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคในรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาและเทคนิคที่มีผู้อำนวยการแบบมิตุ่งงานและมีมติสัมพันธ์ จะมีความพอใจในการทำงานในระดับปานกลางแต่ความพอใจลักษณะภายในของงานค่อนข้างต่ำ

เอฟเวอร์ส (Evers. 1987 : 4249-A) วิจัยประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ เพื่อศึกษาความเที่ยงตรงของรูปจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีตเลอร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากรสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำและเพื่อตรวจสอบระบบความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในการพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน 76 คน ตัวแปรอิสระ คือ แบบของพฤติกรรมผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของงาน (วัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน) จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำและผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนั้นพบว่า ตัวแปรอิสระ

ทั้ง 3 ตัว (ยกเว้นตัวแปรประชากร) ร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน สามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

มิลเลอร์ (Miller. 1987 : 795-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำโดยยึดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำของพีตเลอร์เป็นกรอบการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ใหญ่จาก 74 โรงเรียน ในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา โดยให้ตอบแบบสอบถาม 3 ฉบับ คือ แบบสอบถามลักษณะการมองธรรมชาติของมนุษย์ แบบสอบถามวัดบรรยากาศของกลุ่ม และแบบสอบถาม LPC สองฉบับหลังใช้ของพีตเลอร์ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีของพีตเลอร์ พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำมีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง มีประสิทธิภาพสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ

โซโกโม (Sogomo. 1994 : 1249-A) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ริฟท์วอลเลย์ในเคนยา พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในเคนยาส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหาร ร้อยละ 90 ซึ่งได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีบทบาทต่องานบริหารทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากสูงสุดลงไป คือ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ใช้หลักสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของครู ใช้หลักอิสรภาพและใช้หลักที่ปรากฏแก่สายตาคนและเปรียบเทียบหลักการบริหารของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของสาธารณะจะมีความแตกต่างกัน

จอลลี (Jolly. 1996 : 4224-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยมในการจัดเตรียมโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัส พบว่าผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นมากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมกินนอนและการศึกษาความจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีเป็นสิ่งสำคัญเพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน กฎระเบียบของโรงเรียน ในด้านทักษะและความสามารถที่มีความสำคัญต่องานคือ ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดการเรื่องความขัดแย้ง การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การพูดติดต่อ การพูดในที่สาธารณะ ความสามารถในการจัดองค์การ โดยเน้นที่การจัดการและการนิเทศเป็นสำคัญ