

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครศรีธรรมราช เขต3 ซึ่งได้ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางใช้ในการวิจัย โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ความหมายของแบบภาวะผู้นำ
3. แบบภาวะผู้นำ
4. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
5. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
6. การสร้างภาวะผู้นำ
7. การพัฒนาภาวะผู้นำ
8. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
9. ทฤษฎีผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

##### ความหมายของผู้นำ

ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตามถ้าหากมีคนมากกว่า 2 คน ขึ้นไป แล้วจะเกิดการแสดงความคิดเห็นที่เป็นที่ยอมรับ หรือการโต้แย้ง การวางแผนงานหรือการแบ่งงานอาจไม่ลงตัวหรือเกิดการเถียงงานขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การทำงานใดๆ ก็ตามสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงต้องมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน ซึ่งการแบ่งหน้าที่นี้ ก่อให้เกิดฐานะ 2 ฐานะ คือผู้นำและผู้ตาม สำหรับผู้นำนั้นมิใช่ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้มากมาย ดังนี้

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ (2547 : 4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายดังที่ผู้นำพึงปรารถนา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ทิพาวิดี เหมสุวรรณ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่คิดว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนถึงจะพบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะมีคนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำ ต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของเรา ในวิชาชีพ หรือในองค์การที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

กิติ ดัยคานนท์ (2543 : 22) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

อีกนัยหนึ่ง ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไป โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อถืออย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจ

พระธรรมปิฎก (เสมอ พริ้งพวงแก้ว 2542 : 2 ; อ้างอิงมาจากพระธรรมปิฎก) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี ผู้จุดหมายที่ดีงาม

สิปปนนท์ เกตุทัต (เสมอ พริ้งพวงแก้ว 2542 : 32 ; อ้างอิงมาจากสิปปนนท์ เกตุทัต) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตามอันจะเกิดผลดีต่อส่วนรวม

อานันท์ ปันยารชุน (เสมอ พริ้งพวงแก้ว 2542 : 25 ; อ้างอิงมาจากอานันท์ ปันยารชุน) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม

อรุณ รักธรรม (กวี วงศ์พูน 2542 : 17 ; อ้างอิงมาจากอรุณ รักธรรม) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมี

ความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

คาร์เตอร์ (กรี วงศ์พุ่ม 2542 : 14-15 ; อ้างอิงมาจากคาร์เตอร์) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้นำมี 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเทียบของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายซึ่งวางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกเขาให้เป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมีติของบุคคลเป็นฐาน และมีความเป็นไปได้สูง สามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ที่ทำให้สามารถทราบได้ว่าใครคือผู้นำ

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือ สามารถแสดงความสามารถเพื่อสอดแทรกอิทธิพลบางประการ เป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านลักษณะเฉพาะกลุ่ม ด้วยการแสดงบทบาทและสอดแทรกส่วนที่เป็นอิทธิพลของตนต่อกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

เนจเลย์, อีวานส์ และลายน์ (กรี วงศ์พุ่ม 2542 : 15 ; อ้างอิงมาจากเนจเลย์, อีวานส์ และลายน์) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่ม

2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determines) ซึ่งหมายถึงผู้นำที่ดีของกลุ่ม โดยเป็นผู้ที่ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเลือกหรือผู้ที่เป็นผู้ที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่ามีความสามารถและมีความสามารถพิเศษที่จะนำกลุ่มได้

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาตนเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role - Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น ซึ่งเห็นพ้องต้องกันของสมาชิก

6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ เป็นผู้ที่ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนึงถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

ประเวศ วะสี (2540 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 95) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง

1. อิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่ม หรือในองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่
2. ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
3. ผู้ที่ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
4. ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงาน หรืออิทธิพลในตัวสูง

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2540 : 65) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือ ได้รับคัดเลือกขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหารคนสองคนนี้อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารนั้นมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2540 : 22) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือไม่ได้แต่งตั้งซึ่งจะเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมายก็คือจะต้องเป็นคนที่มีความรู้และบทบาทเหนือผู้อื่นในการดำเนินงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง อาจจะมีผู้นำได้หลายคนซึ่งผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดเหนือบุคคลอื่นๆ โดยตำแหน่ง ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้มาตามกฎหมาย ส่วนผู้นำจะมีอำนาจบารมีเหนือบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานโดยการยอมรับหรือการยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารกับผู้นำอาจเป็นคนเดียวกันในหน่วยงานหรือคนละคนกันก็ได้ ถ้าเป็นคนคนเดียวกันก็จะมีทั้งอำนาจตาม

กฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะเป็นผลให้การดำเนินงานในหน่วยงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 7-8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 146) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลภายในองค์การที่เป็นทางการและมีผู้บังคับบัญชา 1 คน จากคำจำกัดความนี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงเสมอไป อาจเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการหรือองค์การไม่ได้กำหนดไว้ก็ได้แต่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำอย่างน้อยที่สุดก็คือเป็นผู้นำที่เป็นทางการ

ศิริราช อำไพศักดิ์ (พรธิดา พรหมณะ 2547 : 14 ; อ้างอิงมาจาก ศิริราช อำไพศักดิ์ 2534 : 20) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและ อำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พีคเลอร์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2536 : 7 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler) กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

ฮาลพิน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2536 : 7 ; อ้างอิงมาจาก Halpin) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำว่า คือ ผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 5 อย่างดังต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือองค์การจะโดยวิธีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือสถาบัน

### ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยบทบาทและหน้าที่แล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับนับถือจะต้องมีสิ่งที่เหนือกว่าอำนาจตามตำแหน่ง สิ่งนั้นคือ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ความสำเร็จของงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะนำคนไปในทิศทางใด หากว่าผู้นำมีความสามารถที่จะจูงใจบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติตาม มีความคิดเห็น ความต้องการในการดำเนินงานให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ความสำเร็จย่อมตกอยู่กับองค์กรนั้น องค์กรใดมีผู้นำซึ่งไร้ประสิทธิภาพ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานนั่นเอง มีผู้ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ (พะยอม วงศ์สารศรี 2534 : 196 ; อ้างอิงมาจาก ภาวिका ชาราศรีสุทธิ 2547 : 196) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อำนาจของตนกระตุ้นซึ่งนำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 27) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำและยังเสริมอีกว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการแทรกซ้อนขึ้นในองค์กร ซึ่งจะเป็เหตุให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรหรืออาจล้มเหลวในที่สุด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่าง ผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อใ้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

กิตติ ดัยคานนท์ (2543 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกัน และกันให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการจนบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนๆ นั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือแม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

วิทยากร เชียงกุล (2543 : 151) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ

1. ความสามารถในการเชิงผู้นำ ที่จะบันดาลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะยอมรับการนำของเขาและทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. อิทธิพลที่บุคคลสร้างขึ้นนอกเหนือจากตำแหน่งของเขา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องก้มหัวให้อยู่แล้ว

สมยศ นาวิการ (2543 : 155) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำการที่ผู้นำต้องการให้เขากระทำ

พระไตรปิฎก (เล่ม พริ่งพวงแก้ว 2542 : 3 ; อ้างอิงมาจาก พระไตรปิฎก) กล่าวว่าผู้นำคือ คุณสมบัติเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

ทวี วงศ์พูน (2542 : 17) กล่าวว่า ผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 285) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้พวกเขาทำ หรือหมายถึงเนื้อหาของทฤษฎีการจัดการที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของผู้ตามในการกำหนดการดำเนินงานขององค์การ ทฤษฎีการจัดการนี้จะเน้นว่าผู้นำต้องมีอิทธิพลต่อการสั่งการแก่ผู้ตาม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 166) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อ และความรู้สึกรักของบุคคลหนึ่งต่ออีกต่ออีกบุคคลหนึ่งใน สถานการณ์หนึ่งโดยผู้ที่ถูกผู้นำใช้อิทธิพลยอมรับอิทธิพลนั้นด้วยความเต็มใจ

ประเวศ วะสี (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2538 : 99) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนจูงนำคนอื่นโดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก

2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือทำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์

3. ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์คือบุคคลหนึ่ง ในช่วงเวลาหนึ่ง ต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่ง มีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่า การสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์จาก คนคนนี้ ความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ไม่เคยเกิดขึ้น โดยลำพัง

5. ภาวะผู้นำ คือ การกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อกิจการขององค์การ

6. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่ง โดยผ่าน กระบวนการติดต่อสื่อสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

อรุณ รักรธรรม (2536 : 268) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการที่จะดำเนินการให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตามเป็นไปตามความประสงค์หรือ แนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

กรีน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 9 ; อ้างอิงมาจาก Green 1983 : 3 ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ ระหว่าง ผู้นำ กับผู้ตามและบริบท

แบส (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545 : 4-6 ; อ้างอิงมาจาก Bass 1990) ได้รวบรวมความหมาย ของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกระบวนการของกลุ่ม ตามแนวคิดนี้กำหนด ตำแหน่งของ ผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อน ผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ คำนิยามต่างๆ ของภาวะ ผู้นำตามแนวคิดนี้ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่งหรือ คุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเองซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรม หรือการกระทำในส่วนของผู้ผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นใน บุคคลอื่นรวมทั้งการ



กระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำ นิยาม เหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่มแต่ภาวะผู้นำเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุป นิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมาที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนี้ จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง ภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่ม และดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับเรื่องการใช้อิทธิพล การใช้อำนาจและการทำให้ยอมปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นตัวควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คำว่า อิทธิพลของกลุ่มนี้มีความหมายที่มีใช้เป็นการครอบงำ การควบคุม หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตามแต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่

เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและกระบวนการสื่อสารให้เกิดความเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือ ในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้อาจสะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผล อย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตรัฐมนตรีไอเซนเฮาว์ของสหรัฐให้นิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไร และการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้อาจเกิดจากการผสมผสานนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น ตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลที่มีใช้บังคับข่มขู่ เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็นกลุ่ม ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพเป็นนิยามหรือความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยยนสภาพว่าเป็นผู้ที่มีทักษะ เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ ที่มีอำนาจและมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยมและมีความสามารถปฏิบัติภารกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความสลับซับซ้อน ได้ผลดี

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหรือศิลปะ หรืออิทธิพล หรือกระบวนการในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือของคณอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจความศรัทธาและความกระตือรือร้น

### ความหมายของแบบภาวะผู้นำ

ประคอง พันธุ์พรหม (จารุวรรณ หลักคำพันธ์ : 12 ; อ้างอิงมาจากประคอง พันธุ์พรหม 2542 : 11) กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ภาวะผู้นำต่างๆ ตามแนวคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้นำ หรือตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540 : 7) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง การพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงาน

สัมฤทธิ์ เพชรตั้งคุณ (2539 : 13) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่ผู้นำชอบแสดงในความเป็นผู้นำหรือสถานการณ์ที่จะต้องนำ

ฮอย และมีสเคล (Hoy and Miskel 1982 : 236) ให้ความหมายว่า แบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่าง

เฮอร์เชส (Hersey and Blanchard 1982 : 126) ได้กำหนดนิยามแบบภาวะผู้นำไว้ คือแบบแผนพฤติกรรม หรือกระบวนพฤติกรรม ของผู้นำตามทัศนคติของผู้ร่วมงาน เพื่อผู้นำร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา โดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาศัยแนวคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ของผู้นำเพื่อโน้มน้าวและชักจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

### แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำแบ่งได้หลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรม การดูวิธีการใช้อำนาจและการพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจจนปรากฏออกมาเป็นรูปแบบให้เห็น

#### แบบผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 : 189) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้เกิดจากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมขององค์การตามแนวคิดของเกทเซลส์ และกูบา ได้จำแนกแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) และผู้นำแบบसानประ โยชน์เป็นหลัก (Tranfractional Leaders) สรุปความได้ดังนี้

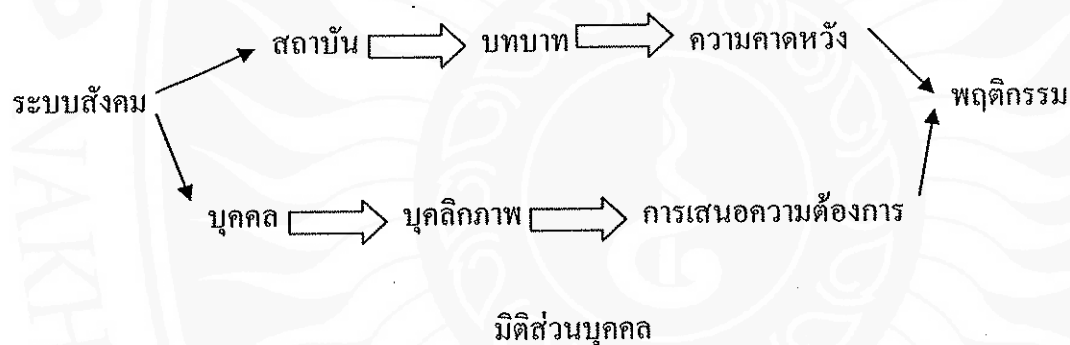
1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิตินมากกว่าบุคคลมิติน เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด ซึ่งมีมติสถาบัน

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเองและผู้ร่วมงานเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประจำ

สำคัญใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ สร้างความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบสถานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดหมาย แต่ในขณะที่เดียวกันก็จะให้ความสำคัญของครูผู้ร่วมงานด้วย

ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 25 - 56) กล่าวว่า แบบของผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ และช่วยให้ผู้นำเลือกแบบการนำที่ถูกต้องกับสถานการณ์และกลุ่มคนที่เขาจะนำและไม่มีแบบใดที่ดีที่สุด แต่ละแบบจะมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถคำนึงถึงสถานการณ์และเอาสถานการณ์เข้ามาเป็นประโยชน์และได้สรุปแบบของผู้นำไว้ดังนี้



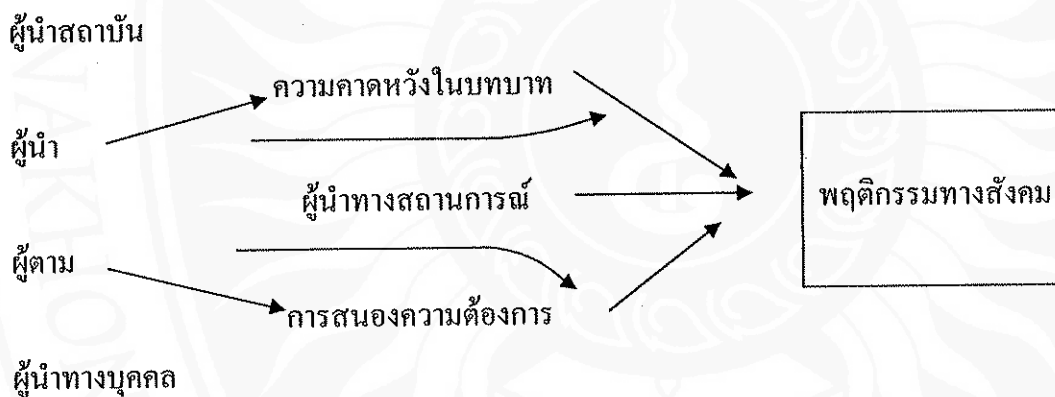
ภาพที่ 1 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของเกทเชลส์และกูบา  
ที่มา ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 33)

มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ของเกทเชลส์ และกูบา ถือว่าระบบสังคมวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ คือ ระดับสังคมวิทยา กับระดับทางจิตวิทยานำมาสร้างโครงหุ่นเป็น 2 มิติ มิติที่ 1 คือ มิติทางสถาบัน ประกอบด้วยสถาบัน บทบาท ความคาดหวัง มิติที่ 2 คือ มิติส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วยบุคคล บุคลิกภาพ การเสนอความต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง

1. บทบาทของตำแหน่งซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบันและอยู่ภายใต้อิทธิพลของความคาดหวัง
2. บุคลิกภาพ ถูกกำหนดโดยวิธีการเสนอความต้องการ

แบบของผู้นำตามแนวคิดของเกทส์เชล และกูปา แบ่งแบบผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำทางสถาบัน ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบัน ซึ่งจำเป็นต้องไปตามทางของสถาบัน บทบาท ความคาดหวัง มากกว่าทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ ถ้ามอบบทบาทในสถาบัน ถูกกำหนดให้เด่นชัดแน่นอน บุคคลที่รับผิดชอบก็จะกระทำในสิ่งที่เขาควรกระทำหน่วยงานก็จะ ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ภายใต้การนำทางสถาบันนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับ ธรรมชาติของโครงสร้างขององค์การหรือสถาบัน มิได้ขึ้นอยู่กับบุคคล นั่นคือบุคคลที่สวมบทบาท สามารถเปลี่ยนคนได้และบุคคลก็ทำหน้าที่คล้ายๆ กันเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หน้าที่ของ หัวหน้าก็คือเขียนโปรแกรมหรือเปิดสวิตช์เพื่อให้เครื่องจักรเดิน หน้าที่ของผู้ตามหรือลูกน้อง ก็คือ ทำตามโปรแกรมที่สั่งอำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิขาดของเฉพาะคนมิใช่ที่มอบต่อๆ กัน ขอบเขตของการ ปฏิสัมพันธ์ แผ่กระจายไปทั่วมากกว่าจะเฉพาะเจาะจง การให้คุณให้โทษและการจูงใจมาจาก ภายนอกมากกว่าภายใน ข้อขัดแย้งที่มักจะเป็นข้อขัดแย้งในบทบาท ถ้าหากมีข้อแตกร้างเกิดขึ้น จะกระทบกระเทือน โครงสร้างทั้งระบบ



ภาพที่ 2 แสดงแบบของผู้นำทางสถาบัน

ทีมา ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 34)

2. ผู้นำทางบุคคล ผู้นำแบบนี้เน้นมิติส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องไปทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการมากกว่าทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวังที่กล่าวเช่นนี้มีได้หมายความว่า ผู้นำทางบุคคลเน้นที่จุดมุ่งหมายน้อยไปกว่าผู้นำทางสถาบัน แต่ทางไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องมากกว่าขึ้นอยู่กับธรรมชาติ โครงสร้างของ หน่วยงาน ผู้นำทางบุคคลถือว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มิได้เกิดจากการบีบบังคับให้ทำตามความคาดหวังของบุคคลอื่น แต่เกิดจากการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกันและกระทำในสิ่งที่มีความหมายต่อตัวเขาเอง

ผู้นำแบบนี้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ารัฐบาลที่ดีที่สุดคือรัฐบาลที่ปกครองน้อยที่สุด ผู้นำทางบุคคลถือว่าบุคคลมีความสำคัญแต่ละคนไม่เหมือนกัน การที่บุคคลหนึ่งกระทำอย่างหนึ่งแล้วประสบผลสำเร็จเมื่อให้อีกบุคคลหนึ่งกระทำอย่างเดิมผลที่ได้รับอาจแตกต่างกันก็ได้ภายใต้ผู้นำทางบุคคล อำนาจหน้าที่อาจมอบกันได้มากกว่าที่จะเป็นสิทธิเฉพาะตัว ขอบเขตของความคาดหวังนั้นเฉพาะเจาะจงมากกว่าจะเป็นทั่วๆ ไป การให้คุณและให้โทษและการจูงใจมาจากภายในมากกว่าจากภายนอก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะเกิดขึ้นจากการขัดแย้งในบุคลิกภาพ ถ้าหากมีความแตกต่างเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนต่อการทำงานทั้งระบบ

3. ผู้นำทางสถานการณ์ ผู้นำทางสถานการณ์นี้จะเปลี่ยนแบบภายใต้สถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งภายใต้สถานการณ์หนึ่งเนื่องจากหัวหน้าจะต้องกระทำให้หน่วยงานได้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นบทบาทและความคาดหวังจะต้องระบุให้เด่นชัดแต่ในขณะเดียวกันบุคลิกภาพของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะถูกมองข้ามไปไม่ได้ ภายใต้ผู้นำทางสถานการณ์นี้อำนาจหน้าที่อาจเป็นสิทธิเฉพาะตัวหรือมอบหมายกันได้ ขอบเขตของการทำงานอาจเฉพาะเจาะจงหรือกว้างขวางก็ได้ ทำนองเดียวกันการให้คุณให้โทษและการจูงใจอาจมาจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละอย่างซึ่งไม่เหมือนกัน

สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำแบบสามประ โยชน์นับว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประโยชน์สูงสุด

#### แบบผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths)

กริฟฟิน (โกสินทร์ พูลวัน 2545 : 25 ; อ้างอิงมาจาก กริฟฟิน 1956 : 243-253) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้คิดริเริ่มงานใหม่ (As an Improver) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาเริ่มใหม่ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารในฐานะนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารจะต้องพยายามดึงเอา

ความสามารถของบุคคลอื่นที่แฝงอยู่ในตัวมาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่นๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานให้สำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้พูดเก่ง (As an Effectives Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติที่ดี และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักบริหารงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่าย ผู้บริหารจะต้องประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ เพื่อนำบุคคลต่างๆ มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมและเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

#### แบบผู้นำตามแนวคิดของทานเนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt)

ชัยวัฒน์ นุชทริก (2541 : 7) ได้กล่าวถึงผลงานของทานเนบอม และชมิทท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบใด เกิดจากอิทธิพลด้านต่างๆ มีส่วนผลักดัน แบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะเป็นผู้บริหารเอง หรือพิจารณาแก้ปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดจากนั้นก็แจ้งให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำประเภทนี้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงมีลักษณะการใช้อำนาจบังคับ

2. ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปตรงแทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของหัวหน้าก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

3. ผู้นำเสนอข้อคิดเห็นของตนเองและขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้าแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้ฟังแล้วความคิดเห็นของตนเองว่าคิดอย่างไร มีความตั้งใจอย่างไรหลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้วจึงสอบถามถึงปัญหาที่สงสัยซึ่งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าหัวหน้าจะหาอย่างไรจึงจะสำเร็จผลได้

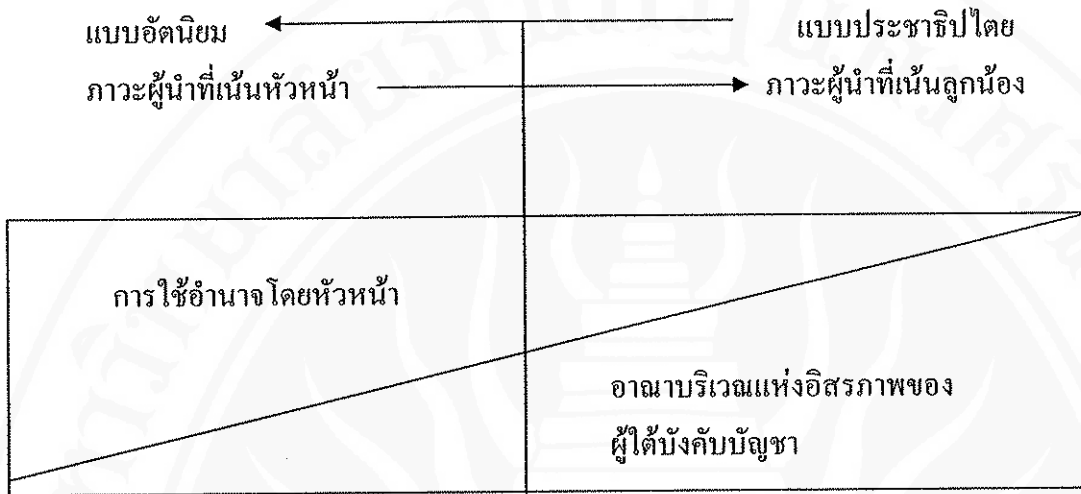
4. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้ได้เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและพิจารณาตัดสินใจอยู่กับผู้นำ ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะลูกน้องเขาได้พิจารณามาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ได้บังคับบัญชาก่อน เพื่อดูปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นว่าการตัดสินใจกระทบกับผู้ได้บังคับบัญชาคนใด อย่างไรบ้าง เขาจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นแต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของเขา

5. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเองแบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อนแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุม เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้เป็นหัวหน้าจะเริ่มอธิบายถึงปัญหาว่าเป็นอย่างไรแล้วถามความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความเห็นต่อปัญหาอย่างไร ผู้ได้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ให้ความคิดเห็นเพราะถือว่าความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆ ทางแล้ว หัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

6. ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น หัวหน้าแบบนี้จะนำปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปตัดสินใจโดยตนเองอาจเป็นสมาชิกอย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องคนงานของบริษัท ไม่มีที่จอดรถผู้นำก็จะบอกว่าให้พิจารณาที่จอดรถให้ใกล้ๆ กับที่ทำงาน โดยกำหนดวงเงินให้จำนวนหนึ่ง

7. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนดให้ หัวหน้าแบบนี้ให้อิสระมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทางเอง แต่ผู้เป็นหัวหน้ากำหนดว่า การแก้ปัญหานั้นมีใครบ้างเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เมื่อกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้วผู้เป็นหัวหน้าจะต้องปฏิบัติตามด้วย





ผู้นำตัดสินใจและแจ้งให้ทราบ	ผู้นำขายการ	ผู้นำอธิบาย	ผู้นำเสนอการ	ผู้นำเสนอ	ผู้นำกำหนด	ผู้นำอนุญาต
	ตัดสินใจให้แก่กลุ่ม	ถึงความคิดของตนเองและเชื่อเชิญให้ซักถามได้	ตัดสินใจที่ตนคิดไว้ทั้งนี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้	ปัญหารับข้อขอบเขตถาม เสนอแนะต่างๆ และตัดสินใจ	ผู้นำกำหนดกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ กำหนด	ให้ลูกน้องมีอิสระภายในขอบเขตที่

ภาพที่ 3 แสดงแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของทานเนนบอมและชมิดท์  
 ทีมา ชัยวัฒน์ บุญเจริญ (2541 : 121)

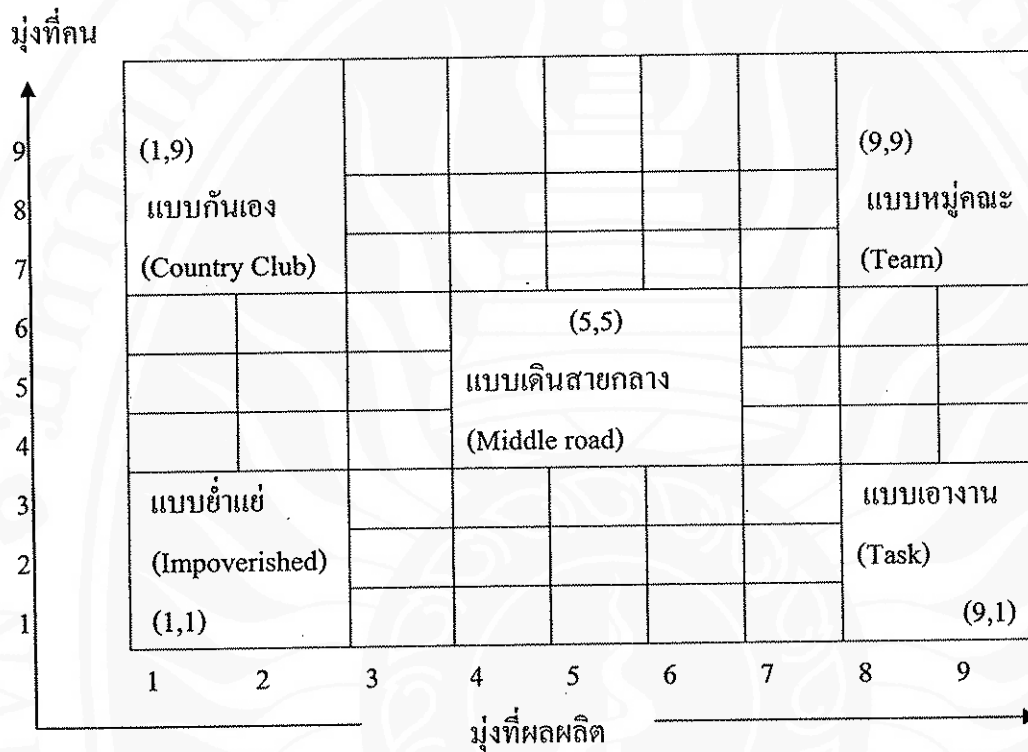
**แบบผู้นำที่คำนึงถึงคนและผลผลิตของเบลคและมูตัน (Black and Mouton)**

เบลคและมูตัน (ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ 2547 : 36-37) ได้สร้างตารางการจัดการเพื่อช่วยในการบริหารงานพอสรุปได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างจุดประสงค์ บุคคลและระดับการบังคับบัญชาจะทำให้หน่วยคนมีความสำเร็จหรือล้มเหลว

ผู้นำต้องมุ่งที่ผลผลิตและคน

ทั้ง 2 ประเภท จะทำให้เกิด 81 ช่อง แต่ละช่อง = แบบหนึ่งของผู้นำ



ภาพที่ 4 แสดงค่าข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน (Black and Moton)

ที่มา ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 36-37)

จากรูปข้างต้นพอจะอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการบริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารแบบเนือๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำนองทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย

2. ผู้นำแบบ (1,9) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความสนใจสูงสุด โดยที่ทำผลผลิตของงานได้ต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิตของงานมากนัก

3. ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นให้งานสำเร็จอย่างเดียว โดยไม่สนใจความสำคัญของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน

4. ผู้นำแบบหมู่คณะ (9,9) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลของงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจทำให้งานประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

5. ผู้นำแบบเดินทางสายกลาง (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร และให้ความสนใจทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้างผลงานก็สำเร็จตามสมควร

สรุปว่า การเป็นผู้นำถ้าจะหวังประสิทธิภาพของการทำงานก็จะต้องเน้นมิติทางผลิตผล แต่ทั้งนี้ควรจะให้กระทบกระเทือนความต้องการของบุคคลให้น้อยที่สุด แต่ถ้าจะเน้นที่การสนองความต้องการของบุคคลเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงานก็ควรจะต้องคำนึงถึงผลสำเร็จของการทำงานด้วย

#### ผู้นำแบบเน้นที่คนหรือเน้นที่งานของฟีดเลอร์ (FRED E. Fiedler)

ฟีดเลอร์ (วิโรจน์ สารรัตนะ 2544 : 110 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler) กล่าวถึงบทบาทการนำที่น่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์หนึ่งๆ หรืออีกนัยหนึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างซึ่งแตกต่างกันไปสถานการณ์ที่สำคัญมี 3 ประการที่ส่งผลต่อการแสดงแบบผู้นำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับกลุ่มผู้ตาม
2. โครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย
3. อำนาจหน้าที่ตำแหน่งของผู้นำนั้นๆ กำหนดไว้

ปัจจัยทั้ง 3 ประการก่อให้เกิดการผสมผสานได้ถึง 8 สถานการณ์และจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำประเภทมุ่งงาน จะพยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนเองประสบอยู่ไม่ว่าตนเองจะพอใจหรือไม่พอใจก็ตาม
2. ผู้นำประเภทมุ่งคน จะทำงานของตนให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนประสบอยู่ โดยอยู่ระหว่างกลางของความพอใจและไม่พอใจ

สรุปว่า การเป็นผู้นำจะต้องใช้ทั้งสองวิธีควบคู่กันไป แทนที่จะใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำประเภทมุ่งงานก็ได้หมายความว่า จะมีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี หรือมองไม่เห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ และการเป็นผู้นำที่ดีจะต้องสร้างความพอเหมาะให้เกิดขึ้นระหว่างลักษณะของผู้นำทั้งสองประเภท

แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ และเบลนช์ฮาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

เฮอร์ซีย์ เบลนช์ฮาร์ด (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2547 : 75 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard) ซึ่งเสนอว่าพฤติกรรมของผู้นำควรจะเป็นไปตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เป็นการช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบความเป็นผู้นำในแต่ละระดับ ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงานมี 2 ปัจจัย คือ ความสามารถและความเต็มใจ เงื่อนไขและการจูงใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ หรือไม่มี ความมั่นใจ
2. ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจ หรือเชื่อมั่น
3. มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจ หรือไม่มี ความมั่นใจ
4. มีความสามารถ และเต็มใจ หรือเชื่อมั่น

เฮอร์ซีย์ เบลนช์ฮาร์ด ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการ คือ

1. พฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงาน เฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม

2. พฤติกรรมความสัมพันธ์เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟัง และติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ เพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

2.1 การบอกกล่าว (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำนี้จะต้องทำงานดีที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่เต็มใจและขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2.2 การใช้งาน (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชารูปแบบนี้ ประสิทธิภาพสูงที่สุด เมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

2.3 การมีส่วนร่วม (พฤติกรรมงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะ และขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุในวัตถุประสงค์ในงานของเขา

2.4 การมอบหมายงาน (พฤติกรรมงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

สรุปว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ เบลนด์ชาร์ด เป็นที่แพร่หลายของผู้บริหาร เพราะการจูงใจและความง่ายในการประยุกต์ใช้แม้ว่ามีผู้วิจัยบางคนจะค้นพบระดับความพร้อม วิกฤติการณ์ เหตุการณ์ซึ่งทำงานท้าทายของรูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่า ความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณารูปแบบการเป็นผู้นำด้วย

**แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของอีแวนและเฮ้าส์ (Martin G. Evans and Robert J. House) หรือทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย**

อีแวน และเฮ้าส์ (ศิริพงษ์ เสาภายน 2548 : 139-142 ; อ้างอิงมาจาก Martin G. Evans and Robert J. House) มีแนวคิดว่าคุณสมบัติของผู้นำกับความสามารถที่จะจูงใจ และสร้างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันซึ่งได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้เสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาให้ผ่านเส้นทางเดิน สู่การแสวงหารางวัลเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำ 4 ประการ คือ

1. ผู้นำแบบขงการ เป็นการบอกผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีที่ควรทำ โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงาน กำหนดงาน กำหนดมาตรฐานการทำงาน เฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก และการที่มุ่งงาน

2. ผู้นำให้การสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาและความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นและการมุ่งความสัมพันธ์กัน มีการฝึกอบรมเป็นผู้นำโดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้ได้บังคับบัญชา การค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่องในขณะที่สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

รูปแบบผู้นำไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีทางสู่เป้าหมายผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพึงพอใจ ดังนั้นผู้นำไม่สามารถสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกันแต่สามารถเปลี่ยนแปลงในระหว่างพฤติกรรม 4 แบบ โดยขึ้นกับลักษณะสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่ มี 2 ประการ คือ

1. ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย โครงสร้างงาน ระบบอำนาจที่เป็นทางการขององค์กร และกลุ่มงาน ปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสร้างความพึงพอใจและรู้สึกพอใจในงาน

2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปว่า ผู้บริหาร โดยทั่วไปจะปรับปรุงแบบการเป็นผู้นำตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการพัฒนาน้อยจะเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำแบบบงการได้ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีทักษะสูงและมีประสิทธิภาพจะเหมาะสมกับผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายท้าทายและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### **แบบผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิดของ Vrom – Yetton-Jago**

แบบผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิดของ Vrom – Yetton-Jago (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 110) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจได้แก่

1. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม

2. การยอมรับในการตัดสินใจ เป็นความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้น เพื่อจะได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนางาน

4. มุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกกลุ่ม

#### **แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส (Bass)**

แนวคิดของการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของ เบส มีนัยของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกิน

เป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่าโดยใช้ฐานติดตามทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) และทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

เบส (อรุณ คละตา 2547 : 31 ; อ้างอิงมาจาก Bass 1991) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมา สรุปเป็นภาวะผู้นำ 3 แบบคือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม ให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำและวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และรู้ถึงพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทักษะคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต ภาวะผู้นำการสร้างบารมีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่รวมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้เกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตน เพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย

1.2.1 ผู้นำสร้างความมั่นใจ

1.2.2 ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่จะทำให้ผู้ตามรับรู้ว่า สิ่งที่เขาทำนั้นมี  
วัตถุประสงค์

1.2.3 สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นชาวปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือ  
แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและความตั้งใจด้วยการใช้  
สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับใน  
บทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความ  
พยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การกระตุ้นชาวปัญญาเป็นการใช้การจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ  
แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย  
ตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและ  
เน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นชาวปัญญา  
เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ

1.3.1 กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงกันข้ามสร้าง  
ความปั่นป่วน

1.3.2 เกิดปัญหาอย่างรุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น  
ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น

1.3.3 งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มา  
ทำงาน เป็นต้น

1.3.4 ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถ  
แก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้สมาธิใน  
การคิดค้นวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การ  
วางแผน ปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาสหรือการคุกคามที่องค์กร  
เผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบเสียเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งการพัฒนา  
วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสาร  
แบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม การกระจายอำนาจ  
ความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคงสามารถบูรณาการความ  
ต้องการ ทัศนภาพ ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็น



ตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กรคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตามบางคนความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงโดยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยระดับเขาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสมทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามบอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้านคือ (รัตติภรณ์ จงวิศาล 2543 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Bass : 1985 ; Bass : 1991)

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญาการให้รางวัล อาจทำได้ 2 วิธี คือ ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งหรือและให้การยกย่องชมเชยที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งการประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่นเป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้ตามจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้องโดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ตาหนิ ลดขั้น เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าว ควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม โดยให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความวิตกกังวลหรือสูญเสีย

การความต้องการการมีชื่อเสียง และเมื่อผู้ตามยอมทำตามผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการให้เสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและเสริมแรงด้วยตนเองให้มากขึ้น หากผู้ตามยังคงเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติและหากผลการปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมายผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยการให้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (รัตติภรณ์ จงวิศาล 25 ; อ้างอิงมาจาก Keith and Girling 1991) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยง การแทรกแซงหรือรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมายวัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศ และการให้ข้อมูลย้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะการบริหารที่วิกฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่ที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามพันธกิจและแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแค่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหนึ่งเดียวกันมีน้อยมากและขาดขวัญกำลังใจ

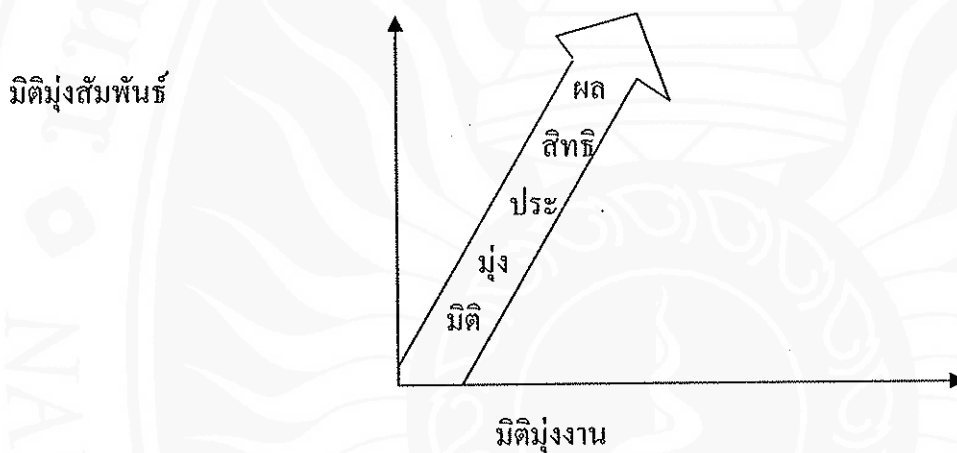
สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส มีปัจจัยสำคัญต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเป็นผู้นำที่มีบารมี การพิจารณาส่วนบุคคล และการกระตุ้นความเห็นปัจจัยอำนาจบารมีสำคัญสูงสุด เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ พัฒนาศักยภาพผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหว้ง ตามภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

### ผู้นำแบบสามมิติ หรือ 3 – D Management ของ Raddin

สมยศ นาวิการ (2540 : 9) จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ คือ มิติคือมิติกิจสัมพันธ์ (initiating struture) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต (production-centered) กับมิติมุ่งคนงาน (employee-centered) และจากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้แบ่ง

พฤติกรรมผู้นำแกนเป็นแบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบมุ่งสังคม (social-leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มนี้ จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบที่สอดคล้องกัน จากผลการวิจัยที่กล่าวมา เรดคินได้นำมาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน(task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดคินจึงได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (3-D Modelsinv 3-D Management) ดังปรากฏในภาพที่ 5

มิติทั้งสามตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน สามารถเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 5 แสดงมิติทั้งสามมิติของเรดคิน  
ที่มา สมยศ นาวิกาน (2540 : 80)

ทฤษฎีสามมิติของเรดคินตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากทฤษฎีสามมิติของเรดคินนี้ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเข้าใจใน การดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิต้มุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

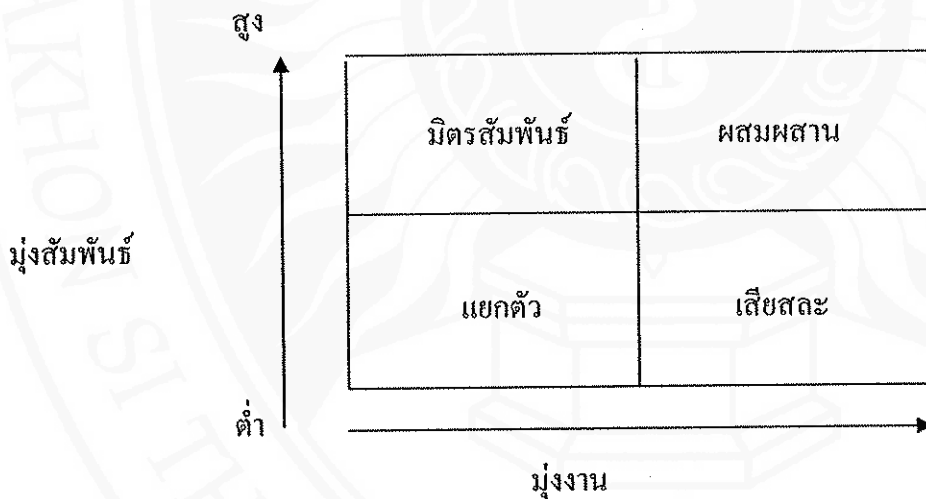
จากมิต้มุ่งงานและมิต้มุ่งสัมพันธ์ เรดดิน ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังปรากฏในภาพที่ 6

แบบที่ 1 งานสูง - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย



ภาพที่ 6 แสดงแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดดิน

ทีมา สมยศ นาวิการ (2540 : 172)

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ ผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้บุกเบิกงาน หากใช้สถานการณ์ที่

ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทันทำและ ผู้กุมงาน

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้ คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเอง คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและพยายามใช้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผู้นำจะมีความผูกพันทั้งงานและคน

ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงานซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด ผู้นำประเภทนี้จะมีความพยายามในการพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องกั้งงานที่

ผู้คุมกฎ (Bureocrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงานและสามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากและมุ่งมั่นทั้งงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรู้สาค้านซึ่งทำให้งานสำเร็จ ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้ คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งคนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้นได้เพราะขาดความจริงใจหรือไม่กล้าตัดสินใจถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการสำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาวพยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มื่ออิทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

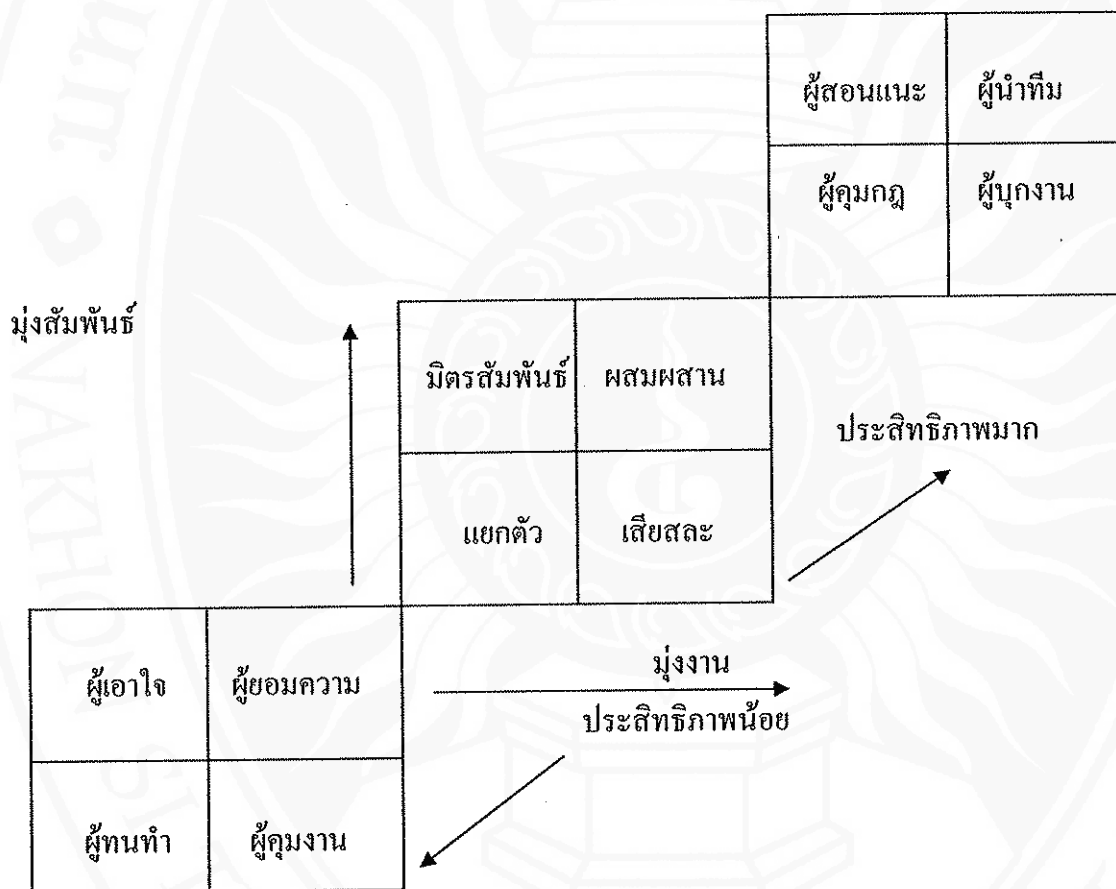
ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ตนเองกับเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด หย่อนประสิทธิภาพเพราะปรารถนาที่จะเห็นคนเป็นคนดีและให้คนอื่นมองว่าตนเป็นผู้นำที่ดี ไม่กล้าเสี่ยงที่จะทำอะไรเพราะคิดว่าผู้ร่วมงานไม่ชอบ เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนลืมนัดวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์การ ไม่มีความคิดริเริ่ม

ผู้ทันทำ (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตนเองว่า ไม่สนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน ไม่นึกถึงขวัญและกำลังใจของ

ผู้ร่วมงาน นอกจากตนเองไม่ทำงานแล้ว ไม่ให้คนอื่นทำด้วย โดยขัดขวางไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอีตออค

ผู้คุมงาน (Atocrat) เป็นผู้นำที่หลงตนเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้เสร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบการข่มขู่ บีบบังคับ ให้ผู้อื่นทำงานและใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกับมีประสิทธิภาพน้อย ปรากฏดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยตามแบบภาวะผู้นำ 3 มิติของเรดคิน ที่มา เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2536 : 84)

จากภาพที่ 7 จะเห็นว่าชนิดของผู้นำแบบผสมผสาน เมื่อใช้สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้ยอมความ แต่ถ้าใช้สถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพกลายเป็นผู้นำทีม ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบผู้เอาใจ แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมกับการนำแบบนี้ก็จะกลายเป็นผู้สอนแนะ ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัวในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้คุมกฎ แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องเน้นทั้งคนและงานแต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองเขาก็จะกลายเป็นผู้ทนทำ ผู้นำแบบเสียสละซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาจะมองเห็นเป็นผู้บุกเบิก แต่ถ้าแบบของผู้นำนี้ปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมเขาจะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือผู้คุมงาน จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่าแบบของผู้นำนั้นถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน อาจมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ได้

**แบบผู้นำตามแนวคิดของ Likert (สมยศ นาวิการ 2523 : 175) แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ 4 แบบ คือ**

1. แบบเผด็จการ ผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะตัดสินใจเองเป็นส่วนใหญ่แล้วสั่งการไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกัน

2. แบบเผด็จการมีศิลป์ ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างในขอบเขตที่กำหนดให้ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วผู้นำจะตัดสินใจหรือสั่งการด้วยตนเอง บรรยากาศของการร่วมงานจึงเป็นไปในรูปที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความระมัดระวังและเกรงกลัวผู้นำ

3. แบบปรึกษาหารือ ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้บังคับบัญชามากขึ้นแม้การตัดสินใจที่สำคัญๆ จะทำโดยผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงก็ตามแต่ในระดับรองลงมาผู้นำก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจร่วมด้วย บรรยากาศการร่วมงานจึงเป็นไปด้วยความไว้วางใจและมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

4. แบบมีส่วนร่วม ผู้นำมีความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การตัดสินใจจึงกระจายไปยังระดับต่างๆ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จะขึ้นไปข้างบนและลงมาข้างล่างเท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันอีกด้วย ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดขึ้นในบรรยากาศของความเป็นมิตร

สรุปได้ว่า แบบผู้นำตามแนวคิดของ Likert ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันนี้

### แบบผู้นำตามแนวคิดของ Levine

ซอล ลีวาย (ภาววิชา ธาราศรีสุทธี 2547 : 35 ; อ้างอิงมาจาก Sol Levine) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 ประเภท โดยองค์ประกอบทางวัฒนธรรม ซึ่งมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

1. ผู้นำโดยความเสน่ห์หา (Charismatic Leader) อาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นแรงจูงใจ เสริมสร้างบารมี กระทำความดี วางตนและปฏิบัติตนให้เป็นที่นับถือ เลื่อมใสศรัทธา ทำอะไรก็เห็นดีเห็นงาม จนสมาชิกยินยอมทำงานเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน
2. ผู้นำแบบองค์การ (Organizational Leader) เป็นผู้นำแบบราชการ (Bureaucratic Leader) เน้นการทำงานแบบราชการ มักเสียสละให้แก่ประโยชน์ส่วนรวมมุ่งความสำเร็จของหน่วยงานเป็นประการสำคัญ
3. ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ (Expert Leader) เป็นผู้นำที่มีสติปัญญาสูง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ผู้นำประเภทนี้จะประสบปัญหาในทางปฏิบัติเพราะผู้ตามตามไม่ทัน ผู้นำมีความสามารถสูงกว่าผู้ตามมาก
4. ผู้นำแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Leader) เป็นผู้นำทางความคิดเห็น (Opinion Leader) ทำงานกับลูกน้องอบอุ่นเพราะใกล้ชิดและไวต่อความรู้สึกของลูกน้อง ผู้นำแบบนี้ขึ้นอยู่กับทักษะของการสื่อความหมาย

### แบบภาวะผู้นำ 2 มิติ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Two – Dimension Leadership Style)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (สมยศ นาวิการ 2540 : 174) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของโอไฮโอสเตต ที่เริ่มต้นในปี 1947 เป็นการศึกษาในเชิงลึกของผู้นำในหลากหลายองค์การ จุดสำคัญที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอศึกษาก็คือพฤติกรรมของผู้นำ คือ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความพอใจกับผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในปี ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (John K. Hemphill and Aivin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อ Leader Behavior Questionnaire หรือ LBDQ ทำการศึกษาแล้วสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 9 มิติ คือ

1. การกระทำของผู้นำ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน
2. การกระทำของผู้นำ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม
3. การกระทำซึ่งเป็นการเน้นให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตทั้งคุณภาพและปริมาณ
4. การกระทำหน้าที่อันเป็นตัวแทนของกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ



5. ความพยายามที่ทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการทำงาน
7. ความพยายามที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม
9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม

ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำและนำไปใช้ทดลองแล้วสรุปเป็นพฤติกรรมผู้นำได้ 4 แบบคือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์
2. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์
3. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต
4. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้

ต่อมาได้นำแบบสอบถามนี้ไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ แบบสอบถามจึงถูกปรับปรุงให้เหลือ 2 มิติ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อว่า Leader Behavior Questionnaire หรือ LBDQ ได้นำแบบสอบถามชุดนี้ไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในวงการต่างๆ รวมทั้งวงการศึกษาด้วยซึ่งพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ เป็นดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน หรือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง ผู้นำกำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทของตนเองและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา วางแผน จัดองค์การ อำนาจการและควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุ

2. พฤติกรรมมุ่งคนหรือมิตรสัมพันธ์สัมพันธ์ (Consideration) เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการพัฒนาความไว้วางใจ การสร้างมิตรภาพ การสนับสนุน และการยอมรับในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาจากการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำในสองมิตินี้แล้ว ปรากฏว่ามีหลายแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีลักษณะที่มุ่งงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมรักษา ความสามัคคีในกลุ่มเป็นสำคัญ บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป และก็มีอาจจะมึบางคนที่มีทั้งสองมิติ และไม่ปรากฏว่ามีพฤติกรรมด้านใดเด่นเลยจึงได้แนวคิดวา พฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นได้เพียงมิติเดียว แต่พฤติกรรมผู้นำนั้นจะสามารถแจกแจงประเภทได้จากแกนสมมติฐาน ดังภาพประกอบ

Y

มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ	มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง
มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ	มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูง

O

X

ภาพที่ 8 แสดงพฤติกรรมผู้นำที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง สองมิติ  
ทิมมา สมยศ นาวิกาน (2540 : 172)

พฤติกรรมผู้นำทั้งสี่แบบนี้ จะใช้แบบใดดีที่สุดนั้น ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ เพราะบางสถานการณ์ผู้นำควรมีพฤติกรรมที่มุ่งงานมากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ แต่บางสถานการณ์ผู้นำควรมีพฤติกรรมทั้งสองมิติ คือ มุ่งสัมพันธ์ให้มากพร้อมกับมุ่งงานให้มากด้วยซึ่งมีอยู่บ้างบางสถานการณ์ ผู้นำควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ควรมุ่งทั้งงานทั้งความสัมพันธ์ให้มาก โดยควรมุ่งสัมพันธ์ให้น้อยกับมุ่งงานให้น้อยด้วย

1. พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี ความสนใจ ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ตลอดจนผลงานและการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ ไม่สนใจทั้งงานของหน่วยงานและความเป็นอยู่หรือความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมมุ่งงานสูง - มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจของหน่วยงานมาก ส่วนความเป็นอยู่ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้รับความสนใจน้อย

3. พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจในการปฏิบัติงานและผลงานของหน่วยงานต่ำ แต่จะมุ่งเน้นที่ตัวผู้ปฏิบัติงานให้มีความพึงพอใจและสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือทั้งในเรื่องส่วนตัวและงานในหน้าที่

4. พฤติกรรมมุ่งงานสูง - มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจในด้านผลงานของหน่วยงาน ความเป็นมิตรที่ดี เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้รับทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง

จากแบบผู้นำตามแนวคิดของนักการศึกษาต่างๆ ข้างต้นเมื่อผู้บริหารมีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งก็มักจะยึดมั่นอยู่กับวิธีดำเนินการเช่นที่เคยปฏิบัติมานั้นตลอดไป โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่นๆ เช่น แรงกดดันในหน่วยงาน ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานะแวดล้อมอื่นๆ ดังนั้นการใช้แบบภาวะผู้นำจึงควรยืดหยุ่นและปรับไปพร้อมกับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

1. พลังหรือความสามารถของผู้นำ
2. พลังหรือความสามารถของผู้ร่วมงาน
3. สถานะแวดล้อมในองค์กรหรือสถานการณ์ในขณะนั้น

ผู้นำจะประสบผลสำเร็จได้ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง วิเคราะห์ผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์แวดล้อม เพื่อที่จะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล มุ่งถึงอนาคต สามารถวางแผนและคาดคะเนการปฏิบัติงานให้สนองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้นำจะไม่ย่ำอยู่กับที่หรือดำเนินการอยู่แต่เฉพาะในแนวทางหรือวิธีที่เคยทำมาเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มองหาวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยอยู่เสมอ จึงจะได้ชื่อว่าเป็นนักพัฒนาอย่างแท้จริง การที่ผู้นำจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้นั้นผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่ดี มีใจกว้าง เปิดรับแนวความคิดใหม่ๆ ไม่ฝังแน่นอยู่กับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม หลีกเลี่ยงความซ้ำซากจำเจและพยายามฝึกคนให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ สรุปแล้วผู้นำต้องเป็นผู้เลือกใช้พฤติกรรม แบบภาวะผู้นำหรือวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน รู้จักเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพก้าวหน้าและสนองรับกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นอยู่ประจำสม่ำเสมอ

### บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจในกลุ่มของคน

กอตส์คัลด์ ไชยรัศมีศักดิ์ (2547 : 116-117) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักให้มาก มิใช่มุ่งมั่นที่จะนำแต่เพียงอย่างเดียว นั่นคือ บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งต้องแสดงให้ทุกคนได้ประจักษ์ถึงความสามารถอันเป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว โดยไม่จำเป็นต้องแสเสร้าง เนื่องจากเป็นบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในใจของผู้ที่เป็นผู้นำ โดยเฉพาะ และมักปรากฏให้ผู้อื่นได้พบเห็นจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย นั่นคือบทบาทหน้าที่ของผู้นำในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่รับแต่ชอบ ไม่รับผิดชอบ กล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่ม ในสิ่งที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อส่วนรวม ในระยะยาว ไม่คิดเพียงแต่รักษาเก้าอี้ตัวเองให้นานที่สุด

2. มีความเสียสละ ผู้นำที่สุขสบายไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ดังตัวอย่างที่เราต่างประจักษ์กันดีว่า ตลอดระยะเวลา 60 ปี ที่ผ่านมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถทรงเหน็ดเหนื่อยด้วยพระราชกรณียกิจ ซึ่งมุ่งเกื้อกูลประชากรไทยทั้งประเทศอยู่ตลอดเวลา และด้วยพระบารมีปกเกล้าฯ แผ่นดินไทยจึงสงบร่มเย็น ด้วยโครงการในพระราชดำริทุกคนต่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3. มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ ร่วมสุขในทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีต้อง “เอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกต้องทางและทันที่

4. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่ค้ำนึ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม  
สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 21) กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและสังคม
3. ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

พระราชวรมุณี (สุธน อ่อนชู 2549 : 45 ; อ้างอิงมาจาก พระราชวรมุณี 2541 : 3) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดนโยบาย และมาตรการ อันเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการ
2. การจัดองค์กร คือ การกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น
3. การแต่งตั้งบุคลากร หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาแต่งตั้งในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามหลักการแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. การอำนวยความสะดวก หมายถึง การกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้

5. การควบคุม หมายถึง การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นที่ใด และที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้ยื้อย่นต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่หรือทุจริตต่อหน้าที่

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2536 : 31-32) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์กรด้วย
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์กรนั้น อาจเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดคน โขบายเป็นสิ่งทีนโยบายส่วนหนึ่งขององค์กรจะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการจริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นจะต้องรู้เรื่องต่างๆ ลึกซึ้งทุกเรื่องไป แต่ผู้นำจะต้องสามารถรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ
5. ผู้นำในฐานะเป็น ตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกันภายนอกบทบาทอย่างนี้เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่าในการเจรจาติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ผู้ทำหน้าที่มักจะเป็นผู้นำของกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นจนมีคำกล่าวที่ว่า “การประสานคน ก่อให้เกิดการประสานงาน”
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่าผู้นำไม่มีสิทธิหรืออำนาจที่จะให้คุณ หรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดี และลงโทษเมื่อสมาชิกทำความผิดแล้วก็จะรักษาความเป็นผู้นำได้ยาก
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยในหน่วยงานหรือในองค์กรย่อมมีการทะเลาะเบาะแว้ง แยกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าวให้
9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง ซื่อสัตย์สุจริตและอยู่ในศีลธรรม จะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน
10. ผู้นำในฐานะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทน หรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่ม ย่อมเป็นความภูมิใจของสมาชิก และได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำอยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันนี้ผู้นำมักจะเป็นกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำย่อมจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่นี้ไม่ได้
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นจะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หากจุดยืนไม่ได้

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม และมีความกรุณาอยู่ในใจ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทุ่มตัวลงเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และเป็นสุข แม้ความผิคนั้นมิได้เกิดจากการกระทำของตนก็ตาม ผู้นำลักษณะนี้ย่อมได้รับการบูชาหัวใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

นัยนา ทองศรีเกตุ (2542 : 139) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาว่า มีส่วนร่วมกระตุ้นในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้นำทางการศึกษาเป็นต้นแบบอย่างสูงในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร การสอน การจัดบรรยากาศ ความคาดหวัง ความเป็นผู้นำทางวิสัยทัศน์ ความเป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วม ความมีชีวิตชีวาและมีพลังของผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษา

สิรภาพ เหล่าลาภะ (2545 : 195 - 196) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำแล้วสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่มากมาย เริ่มตั้งแต่การบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร มีบทบาทหน้าที่ต่อการวินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน ตลอดจนรับผิดชอบในการบริหารกิจการงานทุกอย่างในองค์กรให้เข้มแข็งโดยไม่แตกแยก ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ “ผู้นำ” จึงต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำต้องก้าวไปข้างหน้าอยู่เสมอ ไปก่อนใครๆ ไม่ฝืนตัวเองจนปลัดอยู่กับที่ หรือย้อนรอยสู่อดีต บางคนอยู่ในตำแหน่ง “ผู้นำ” แต่มีพฤติกรรม “ผู้ตาม” เช่น ตามกันฝรั่งตามรายงาน และตามใจตนเอง
2. นำทาง ผู้นำต้องทำหน้าที่นำทาง กางแผนที่และชี้เข็มทิศนำคน นำคน นำงาน ไปสู่เส้นทางและจุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัย ไร้อันตราย ไม่หลงทาง ไม่หลุดทิศ ไม่ผิดที่
3. ชักจูง ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักชวน ชักนำ ชักจูง และชักโยให้คน ให้งานเป็นไปตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ รู้จักประสานงานประสานคนและประสานใจทุกคนทุกกลุ่มทุกฝ่าย ให้ผนึกกำลังในการบริหารงานต่างๆ
4. กระตุ้นให้ทำ ผู้นำต้องรู้จักกระตุ้น เร่งเร้า ปลุกเร้าคนทั้งคน ทั้งคน ทั้งงาน ให้กระตือรือร้นในการทำงาน
5. เป็นแบบอย่าง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในการครองตน ครองคนและครองงาน สามารถให้ผู้อื่นประพฤติและปฏิบัติตามได้อย่างไว้วางใจ
6. เริ่มต้น ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่ม บุกเบิก ปูพื้นฐาน เป็นนักสำรวจ นักค้นคว้า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

7. มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกล้อใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ ร่วมสุขในทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีต้อง “เอาใจใส่ในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกต้องและทันที่”

8. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่คำนึงแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 410) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

#### 1. การนำและการบังคับบัญชา

ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำนั้นเป็นผู้มีภาระหน้าที่ที่จะต้องก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ว่าจะเป็นหัวหน้าฝ่ายต่างๆ หรือผู้จัดการหรือประธานคณะกรรมการต่างๆ ก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เองผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรให้ช่วยกันทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การที่ผู้นำมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามีอำนาจสิทธิในการสั่งการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ทำงานตามคำสั่งได้ ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะยอมปฏิบัติตามหรือให้บริการในด้านกำลังความคิดตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กร

#### 3. การวางแผน

การวางแผน เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นตอนแรกๆของผู้นำต้องให้ความสำคัญที่สุด ถ้ามีการวางแผนที่ดีก็หมายถึงงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายไปแล้วครึ่งหนึ่ง

#### 4. การควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมการปฏิบัติงานนี้จะรวมถึงนโยบายการทำงาน กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การควบคุมตนเอง หรือสิ่งที่ตนเองกำหนดไว้ การตรวจตราการทำงานของบุคลากร การตรวจสอบจากการรายงาน การประเมินจากวิธีการทำงาน การวิเคราะห์งานคุณภาพของการควบคุม ผู้นำควรคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน การมีความยืดหยุ่นในการควบคุมการปฏิบัติงาน

## 5. การปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงานนั้นเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานรวมถึงการให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน เมื่อมีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นก็สามารถลดอาการเหนื่อยหัดหรือไม่สนใจงาน อาการเหนื่อยหน่ายจากการทำงานและความห่างเหินของบุคลากรด้วยกันเป็นอย่างดี บุคลากรสามารถเลือกหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองได้ ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีมหรือเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมมักจะมีการปรับปรุงงานโดยคำนึงถึงบุคคลและงานเป็นหลัก

## 6. การจัดการกับความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องฝึกและเรียนรู้จนเกิดความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลการทำงานที่ดี เกิดสัมพันธภาพในการทำงานที่ดี มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในงาน ความขัดแย้งจะเกิดผลดีหรือผลเสียนั้นขึ้นอยู่กับระดับความขัดแย้ง โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศองค์กรและการจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ ให้อยู่ได้

## 7. การตัดสินใจ

การดำเนินงานภายในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ การเก็บสะสมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลการตัดสินใจ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ การเลือกการตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติและการประเมินผลผู้นำจะต้องตัดสินใจให้ดีที่สุด ต้องมีข้อมูล มีความรู้ความสามารถเลือกใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจให้เหมาะสม อาศัยสถานการณ์ประกอบการตัดสินใจด้วย

## 8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานของผู้นำ มีการติดตามข้อมูลย้อนกลับซึ่งผู้นำจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นและใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้อยู่เสมอ และต่อเนื่องจึงจะทำให้้องค์การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Knezevich (อัญชติ เหลืองอ่อน 2540 : 29-31 ; อ้างอิงมาจาก Knezevich 1984 : 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ แบบโครงการ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน



2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อม ในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงานผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสารวิธีพิเศษงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูด และการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ให้เกิดประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

## คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

### คุณลักษณะของผู้นำ

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ (2547 : 71) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะพิเศษกว่าบุคคลอื่น ประกอบด้วยลักษณะที่มองเห็นได้และต้องใช้เวลา จึงจะเห็นลักษณะผู้นำ และผู้นำที่จะนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ลักษณะ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่างาม เผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ท่วงทีกริยาท่าทางวาจา ความเป็นผู้ภูมิฐานนั้นแสดงถึงบุคลิกลักษณะแห่งการเป็นหัวหน้า หรือผู้นำ ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจ ยำเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา เมื่อมองแต่ละด้านของคุณลักษณะของผู้นำด้านภูมิฐานจะได้พบบุคลิกของผู้นำที่น่ารัก น่าเคารพ น่าศรัทธาสามารถจำแนกให้เห็นชัดเจนได้ดังนี้

#### 1.1 ผู้นำที่มีบุคลิกน่ารัก จะมีลักษณะดังนี้

##### 1.1.1 มีวาจาสุภาพ

1.1.2 ปฏิบัติตามมารยาทของสังคมที่ดี รู้ว่างานนั้นๆ ควรทำอะไร ไปในฐานะอะไร ทำให้ผู้พบเห็นเกิดความเลื่อมใสที่เห็นผู้นำสามารถเข้ากับคนได้ดี ปราศจากอาการหวาดกลัว เอะเจิน รู้จักจิตวิทยาในการพูดคุยกับทุกๆ คน สามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นๆ ได้อย่างดี

##### 1.1.3 เป็นผู้รู้จักใช้ 4 ย. คือ ยิ้ม ยอม ขอ และยกย่อง

##### 1.1.4 มีอารมณ์ขัน ไม่เคร่งเครียด สร้างบรรยากาศที่สดชื่น ไม่สร้างความน่า

1.1.5 มีความจริงใจ เป็นกันเอง ไม่แตกแยก ไม่วางตัวเหนือผู้อื่น ไม่ยกตนข่มท่าน

1.1.6 คำนึงถึงผู้อื่นและส่วนรวมเป็นสำคัญ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาแต่ใจตนเอง ไม่เปรียบเทียบหรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด

1.1.7 รู้จักประมาณ รู้ที่ต่ำที่สูง

1.2 ผู้นำที่มีลักษณะน่าเคารพ จะมีลักษณะดังนี้

1.2.1 มีพรหมวิหาร 4 คือ มีเมตตา ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณาช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์ มุทิตา ยินดีเมื่อเขามีสุข อุเบกขา วางตัวเป็นกลางเที่ยงธรรม

1.2.2 แนะนำ ชี้ทางให้เกิดการปฏิบัติที่ดีแก่บุคคลและสังคม

1.2.3 พูดและปฏิบัติตนที่แสดงถึงภูมิปัญญา ความสามารถและความปรารถนาดี

ต่อคนอื่น

1.2.4 มีศักดิ์ศรี กระทำแต่คุณงามความดี ไม่เกลือกกลั้วในสิ่งที่เลวร้ายและ

อบายมุข

1.2.5 สามารถควบคุมตนเอง ระวังอารมณ์ได้ไม่แสดงออกให้ปรากฏถึงกิเลส

ตัณหา

1.2.6 ช่วยเหลือ ค้ำภัย และให้การปกป้องผู้บังคับบัญชาให้อยู่เย็นเป็นสุข

1.3 ผู้นำที่มีบุคลิกน่าศรัทธา จะมีลักษณะดังนี้

1.3.1 มีความสง่าในการแต่งกาย เรียบร้อย หมดจกด

1.3.2 มีความสง่างามในโอกาสปฎิกริยาไม่ว่าจะเป็น การเดิน ต้องเดินตัวตรง ไหล่ตรง เก็บหน้าท้อง ผึ่งผาย การยืน สำรวมแต่สบายๆ พร้อมทั้งจะเคลื่อนไหวได้สะดวก การนั่ง ต้องนั่งเต็มเก้าอี้ นั่งตัวตรง ไหล่ผาย เคลื่อนไหวได้ในอาการสำรวม มือควรประสานไว้บนตัก

1.3.3 มีความน่าเชื่อถือในการพูด รู้จังหวะการพูด รู้จักเว้นวรรค การออกเสียงตัวอักษร ร ล ว ควรชัดเจน

1.3.4 มีสุขภาพดีทั้งทางกายและทางใจ ทางกายแข็งแรงปราศจากโรคภัย ทางใจมีอารมณ์มั่นคง ไม่ทำอะไรในลักษณะวู่วาม มองตัวเองถูกต้อง รู้จักตัวเองอย่างดี มีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับผู้อื่น อดทนต่อความแตกต่างของผู้อื่นได้ รู้ความต้องการของตนเอง

1.3.5 มีรูปร่างได้สัดส่วนที่ดี ไม่อ้วน ไม่ผอมจนเกินไป

1.3.6 ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามที่พราสาณผู้อื่น กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนบังเกิดผลตามวัฒนธรรม เช่น การรักษาคำพูด การตรงต่อเวลา การเสียสละ

1.3.7 มีความซื่อสัตย์ กระตือรือร้นคล่องแคล่วตามลักษณะภารกิจและกาลเทศะ

1.3.8 ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักทางสายกลางเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นกระทำได้

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้รู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในสาขาแขนงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมืออันจำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานนั้นผู้นำจะต้องเรียนรู้ให้มากที่สุด จากตำราเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์และจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้จะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒีย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด ซึ่งภูมิวุฒินี้จะเป็นตัวนำไปสู่ความสามารถของผู้นำเพราะเป็นความชำนาญเฉพาะบุคคลที่แสดงออกในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ภูมิธรรม ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา แม้จะมีภูมิฐานหรือภูมิวุฒิที่เลิศสูงส่งเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย จิตใจต่ำ ไร้ศีลธรรมจรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็หาประโยชน์อันใดมิได้ เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสมอ ผู้นำซึ่งขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงเสียยิ่งกว่าผู้นำที่ขาดความรู้ เพราะผู้ที่มีภูมิธรรมต่ำมักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนและพวกพ้องของตนยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อันจะนำมาซึ่ง ความแตกแยกของบุคลากรต่างๆ ในหน่วยงาน หน่วยงานขาดความมีระเบียบวินัย และเป็นที่ยังเกลียดชังของสังคมไทยโดยทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน คุณลักษณะของผู้นำที่มีภูมิธรรมมีลักษณะดังนี้

3.1 ความซื่อสัตย์ ความมั่นคง คงไม่มีผู้ใดปฏิเสธว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้นต้องมีความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะเรื่องการเงิน จากการศึกษาความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศพบว่า ความซื่อสัตย์มั่นคงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ความสำเร็จในการปกครองดูแลตนเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยากถ้าอาศัยเวลา แต่ความซื่อสัตย์มั่นคงเป็นสิ่งลำบากในการที่จะสร้างขึ้นมาได้ และไม่รับรองว่าจะใช้เวลายาวนานเท่าไร จึงจะสามารถสร้างขึ้นมาได้ เพราะความไม่ซื่อสัตย์ถ้าเกิดขึ้นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงแล้ว ความไม่ซื่อสัตย์นั้นจะแพร่กระจายลงไปสู่ผู้ทำงานระดับอื่นๆ ด้วย

3.2 เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงตนว่ารักหรือโปรดผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนอย่างเด่นชัด ให้ความเที่ยงธรรมผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่เขาต้องการภายในกรอบของเหตุผลและนโยบายใครผิดก็ว่ากันไปตามผิด โดยศึกษาขั้นตอนทางวินัยให้แม่นยำ วางตนเป็นกลางโดยไม่เอนเอียง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมนั้นต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โอกาสจะเกิดขึ้นในระดับการบริหารชั้นล่างเป็นไปได้ยากมาก ถ้าผู้บริหารระดับบนไม่เน้นความสำคัญเรื่องนี้ระบบการตอบแทนรางวัล

ในองค์การที่เกี่ยวข้องกับค่าแรง เงินตอบแทนและอื่นๆ เป็นตัวก่อให้เกิดทัศนคติ เรื่องความยุติธรรมและจะเป็นเหตุทำให้ความมานะพยายามในการทำตนให้เป็นประโยชน์สูญเสียไปได้

3.3 เป็นผู้ที่มิวิตนัยในตนเอง สามารถบังคับตนเองในสิ่งที่ติงาม เกิดความรับผิดชอบในใจและเป็นผู้ที่มีระเบียบแบบแผนในตนเอง เพราะคนที่ไม่สามารถบังคับบัญชาตนเองได้จะไม่สามารถบังคับควบคุมคนอื่นได้เช่นกัน การควบคุมตนเองได้เป็นตัวอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตามคนอื่นที่ประสงค์จะปรับปรุงพฤติกรรมตัวเอง การแสดงความมีคุณค่าในตัวคนของผู้ตามจะไม่ปรากฏ ถ้ามีคุณค่าในตัวนั้นหัวหน้าหรือผู้นำไม่แสดงให้เห็นก่อน

3.4 เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของกลุ่มไม่ว่าผลจะออกมาในรูปใดก็ตาม

3.5 เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดี มีศรัทธาต่องานที่ทำและมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกๆ คน

3.6 เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล มีความเด็ดเดี่ยวในการทำงาน มีกำลังใจสูง มีความสามารถที่จะตัดสินใจหรือตกลงใจได้ทันที และเมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้นแต่ชัดเจน

3.7 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยสืบสวนหาข้อเท็จจริงทุกครั้ง ตัดสินใจภายในกรอบของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากการตัดสินใจเกินขอบเขตแห่งอำนาจของตนก็อย่า “ปัดสวะ” หรือ “โยนกลอง” แต่จะให้ข้อเสนอแนะอันพึงปรารถนาแทนพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และลงสรุปเป็นข้อตกลง

3.8 เป็นผู้ที่รับฟังข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีใจกว้างที่จะรับฟังข้อเสนอแนะและถ้าเป็นข้อเสนอแนะที่ดีก็สนับสนุนโดยเสนอขอขึ้นไปยังระดับบน พยายามสร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากล้าเสนอความคิดเห็นแต่ต้องไม่ใช่คนหูเบา และในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีนั้น ต้องให้อยู่ภายในขอบเขต ควรอยู่ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่าการกล่าวโจมตี

3.9 เป็นผู้ที่เสียสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นผู้ที่อยู่กับงานอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ทุ่มเทกายใจและเงินทองไปอย่างไม่คิดเสียค่างถือเสมือนหนึ่งงานเป็นชีวิตจิตใจของตนเป็นผลประโยชน์แห่งตน จึงไม่คิดที่จะเสียค่างสิ่งทีตนลงทุนไปเพราะผลงานคือ ความภาคภูมิใจของเขา

3.10 เป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่ หรือเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองในด้าน (MQ Moral Quotient) ซึ่งได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา อันเป็นสิ่งที่ผู้นำยึดไว้ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเมตตา คือ การให้ความรัก ความเอ็นดู ปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข กรุณา คือ ความสงสารคิด

ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาพันทุกซ์ มุทิตา คือการพลอยยินดีในลาภยศ สรรเสริญ สุขที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับ และอุเบกขา คือ ความเที่ยงธรรม ความวางตัวเป็นกลาง ความวางเฉยที่ผู้บังคับบัญชามีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อตัดสินใจให้ความเที่ยงธรรม

3.11 ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ แม้เผชิญความเครียด วิตกกังวลก้าวร้าว

3.12 เป็นผู้ที่มีความหนักแน่น มีความสุขุม ไม่หุนเหิน และไม่ใช้นำเรื่องส่วนตัวมาปนกับหน้าที่การงาน

3.13 เป็นผู้ที่มีความเปิดเผย เป็นคนตรงไปตรงมา มีความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา

3.14 เป็นผู้ที่มีจิตใจและมีความต้องการที่จะนำ มีความเต็มใจที่จะยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบของความเป็นผู้นำ การมีจิตใจและความต้องการที่จะนำเป็นลักษณะที่จำเป็นโดยเฉพาะ เมื่อถูกเร่งรัดให้ต้องกระทำเพื่อสวัสดิภาพของกลุ่มจึงจำเป็นที่จะต้องมีความใจจดจ่อต่อหน้าที่การงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำตลอดเวลา

3.16 เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในใจตนเองและสามารถประเมินค่าของตนเองได้อย่างถูกต้อง ไม่ลืมนั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอ ไม่หลงระเหิรในอำนาจ หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานไปในทางที่ผิด สำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ พยายามในสิ่งที่ตนเองมีอยู่และรู้จักพอเป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว สามารถขจัดเสียซึ่งความสุขส่วนตัวหรือไม่มุ่งสร้างงานที่ทำผลประโยชน์ให้กับส่วนตัว สามารถข่มหรือบังคับควบคุมโลก ความหลง และอยากได้ ให้ลดลงและหมดไปในที่สุดเป็นผู้ที่มีความสงบเสงี่ยม ไม่หึงงัน โสโอหัง ไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้นำเป็นบุคคลที่ไม่เห็นแก่ตัว และจะช่วยควบคุมให้บุคลิกภาพอื่นๆ อยู่ในขอบเขตที่ดีงามตามไปด้วย

3.19 เป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้ผลประโยชน์ส่วนรวมต้องเสียไป ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นจะต้องเอาใจใส่ดูแลผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดร้อนเพราะการกระทำดังกล่าวจะเป็นเรื่องคอยผูกมัดจิตใจได้อย่างดีที่สุด

3.20 เป็นผู้ที่มีความจงรักภักดี มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีตอบ เขาจะรู้สึกว่ามีความปลอดภัยมีความอบอุ่น

3.21 เป็นผู้ที่มีความสามารถบังคับตนเองได้ เป็นการบังคับจิตใจให้ผ่านออกมาทางอารมณ์ เพื่อควบคุมประสาทให้แสดงออกปฏิกิริยาที่เหมาะสมเพราะโดยปกติแล้วผู้นำมักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่นอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องบังคับตนเองโดยควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติอยู่เสมอ

3.22 เป็นผู้ที่เห็นคนเป็นคน ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น เห็นคุณค่าหรือเห็นความดีของผู้อื่นเสมอพร้อมที่จะยกย่องหรือเน้นคุณค่าความดีนั้นแม้จะเพียงประการเดียว เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจแก่เจ้าของความดี คิดอยู่เสมอว่าไม่มีใครเลวไปหมดทุกเรื่องทุกเวลา พยายามให้โอกาสผู้กระทำผิดกลับตัวกลับใจเท่าที่สถานการณ์จะเอื้ออำนวย

3.23 ความถูกต้องแม่นยำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถที่มองเห็นสิ่งต่างๆ รอบตัวได้อย่างถูกต้อง ไม่มองอะไรแบบผ่านไป และเกิดความเชื่อไม่ถูกต้องเป็นการสร้างนิสัยหลอกตัวเอง การรับรู้ที่ผิดพลาดบกร่องเป็นพื้นฐานปัญหาพฤติกรรมเลวร้ายต่างๆ การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ให้ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญที่มหัศจรรย์อย่างหนึ่งในการแก้ไขเจตคติและพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา คือ ทั้งเก่ง ดี กล้า ร่าเริง แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พาบอกทิศทาง พิชิตโอกาส มาตรฐานคุณ สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำที่จะประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักบริหาร
6. รู้จักการแก้ไขปัญหาในงานที่ทำหรือที่รับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้และกว้าง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

#### คุณสมบัติของผู้นำ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 151-154) ได้กล่าวว่า ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้มีบทบาทยิ่งของแต่ละองค์กร ด้วยเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน และยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการกระทำของคนอื่นๆ ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งควบคุมให้กลุ่มคนปฏิบัติตามกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ผู้นำจึงเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม อันประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิ คุณภาพ คุณประโยชน์ และคุณธรรม

อย่างครบถ้วน ซึ่งแสดงถึงบทบาทและศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถยกระดับของงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดีนอกจากนี้แล้วในภาวะเหตุการณ์ปัจจุบัน ผู้นำขององค์กรจะต้องมีความพร้อมทั้งของตนเอง และพร้อมที่จะบริหารเพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำจึงมีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดผลงานและทิศทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของความเป็นผู้นำอันประกอบไปด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. L = Lively : ความมีชีวิตชีวา

2. E = Encourage : การรู้จักบำรุงรักษากำตังใจลูกน้อง สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่

ลูกน้อง

3. A = Active : คล่องแคล่ว มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตนและรอบรู้

4. D = Decisive : ความเด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง รอบคอบและรับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่น

5. E = Endurance : ความอดทน อดกลั้น สามารถต่อสู้เอาชนะต่ออุปสรรคได้

6. R = Responsibility : มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยกย่องนับถือ

7. S = Smart : เฉลียวฉลาด สง่างาม พร้อมด้วยสติปัญญา ความสามารถ

8. H = Healthy : สุขภาพดีทั้งกายและใจ ไม่หงุดหงิดขี้โมโห

9. I = Information : ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเสริมสร้างความมี

วิสัยทัศน์กว้างไกล

10. P = Polite : ความสุภาพอ่อนน้อมไม่ยกตนข่มท่าน

อนึ่ง ถึงแม้ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งซึ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำขององค์กรทุกองค์กรเพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และรับผิดชอบการบริหารงานเพื่อให้บรรลุยังเป้าหมายขององค์กร ทว่าการที่จะดำรงตนให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสมบูรณ์เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสนใจในการรับรู้และเรียนรู้ที่จะใช้อำนาจของการเป็นผู้นำในวิถีทางที่ถูกต้อง นั่นคือ ผู้นำจะต้องตระหนักและคำนึงในคุณธรรมจริยธรรม อันเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. คารวะธรรม แม้ว่าจะได้รับการยกย่องให้ดำรงตนอยู่ในตำแหน่ง “ผู้นำ” อันทรงเกียรติ ทว่าผู้นำก็จำเป็นต้องให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เช่นกัน อีกทั้งเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น อันประกอบไปด้วย การมีระเบียบวินัยและการเคารพกฎหมาย การเคารพสิทธิมนุษยชน การเคารพสิทธิทางวัฒนธรรม การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา

2. สามัคคี ความสามัคคีในหมู่คณะเป็นสิ่งผู้นำพึงกระทำให้บังเกิดในองค์กรมากที่สุด เพราะการเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี มีผลผลิตสูง และ



ร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจตามเป้าหมายอย่างสัมฤทธิ์ผล ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกับหมู่คณะอย่างสมานฉันท์ และมีความสุขพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ อาทิ การมีจิตพิสัยเพื่อส่วนรวม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมและส่วนรวม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมืองท้องถิ่นและของชาติ การทำงานเป็นหมู่คณะบนพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยและการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรและพนักงานด้วยกัน

3. ปัญญาธรรม เป็นการใช้เหตุผลและวิจารณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ด้วยสติปัญญา ความกล้าหาญ และความรับผิดชอบ อันรวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการแก้ปัญหา ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์บนพื้นฐานแห่งเหตุผล มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ใช้กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหา และ การคิดในเชิงสร้างสรรค์

กอสักคี ไชยรัศมีศักดิ์ (2547 : 119-122) กล่าวว่า นอกจากภาวะผู้นำจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำแล้ว ยังเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำที่เสริมสร้างบรรยากาศและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เพราะหากองค์กรใดที่ผู้นำมีความสมบูรณ์ในภาวะผู้นำแล้ว องค์กรนั้นจะประสบผลสำเร็จสูงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน เนื่องจากผู้นำยึดหลักปฏิบัติในบัญญัติ 11 ประการ ดังนี้

1. มีความจริงใจ ได้แก่ ผู้มีจิตใจที่ดี ไม่หลอกล้อผู้อื่น ส่งเสริมลูกน้อง
2. ไม่ศักดิ์นา เคารพในคุณค่าของผู้อื่นทั้งในความคิดและการกระทำ ไม่แบ่งชั้นวรรณะ ไม่ยกตนข่มท่าน
3. ใช้ปิยวาจา เป็นผู้ฟังที่ดี มีวาจาที่สุภาพ ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ใช่วาจาเสียดสีประชดประชัน
4. อย่าหลงอำนาจ ไม่ยึดติดกับอำนาจหน้าที่ ไม่ข่มเหงผู้น้อย
5. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความประพฤติตน การทำงาน มีความรับผิดชอบ ขยัน ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน
6. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เชื่อคนง่าย ไม่ฟังความข้างเดียว
7. มีความเมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความรัก เอาใจใส่และช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
8. กล้าตัดสินใจ บนพื้นฐานของหลักการและข้อเท็จจริง กล้าคิด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ
9. อາทรสังคม ร่วมสนับสนุน ส่งเสริมสร้างสรรค์สังคมให้เข้มแข็ง
10. บ่มเพาะคนดี เลือกรสรรและสร้างคนดีมีความสามารถให้กับองค์กร ด้วยการสอนงานให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะแก่ลูกน้อง

11. มีจิตใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่กลัวที่จะใช้คำว่า “ขอโทษ”

วิระวัฒน์ ปิ่นนิตาภย์ (2544 : 12-13) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่น ศรัทธา ในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนคำพูดของคนด้วยการกระทำ
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ ฉายไปในอนาคตได้ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decioneness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใดๆ ที่เกิดขึ้น
4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจ เสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุกๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่แท้จริงมีความหมายมาก
5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้าง ศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ได้ อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือการบริหารความประทับใจ รู้จักจะสุขภาพพจน์ของตนเองให้ สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลง ให้ถูกกาลเทศะ
6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Comunication and People Skill) ทักษะการ ฟังพูด อ่าน เขียน ของผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะ ทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาอันจำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมี เครื่องข่ายของมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้น แรงจูงใจ และใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ
7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everfoward) ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สรุปว่า ผู้ที่เป็นผู้นำนั้น จะต้องมึลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำในทุกๆ ด้าน อาทิ ความรู้ดี เฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม รับผิดชอบ บุคลิกดี เป็นที่น่าเชื่อถือ น่านับถือไว้วางใจ มีความคิดริเริ่ม อารมณ์ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม มีอารมณ์ขัน เป็นต้น

### การสร้างภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 12) กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิด และได้รับการปรุงแต่ง โดยการศึกษาอบรมทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัวผู้นั้น ต่อมาสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ สามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าจะเป็นไปในทางที่ดีหรือเลวลง ดังที่เราเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า สถานการณ์สร้างผู้นำ ภาวะผู้นำสร้างได้ พัฒนาได้ สร้างให้เกิดกับตนเองได้ และในขณะที่เดียวกันสร้างให้เกิดกับผู้อื่นได้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้ โดยมีแนวทางหรือรูปแบบการสร้างภาวะผู้นำ 8 รูปแบบ ดังนี้

1. การใช้คุณธรรมนำหน้า (Value Driven Style) ผู้บริหารต้องแสดงออกซึ่งคุณธรรม ปรากฏให้บุคลากรของตนเห็นอย่างชัดเจน และต่อเนื่องเพื่อจูงใจให้ยอมรับ ยกย่องและเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติตามหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้บริหารใช้พฤติกรรมของตนเพื่อเป็นสื่อในการจูงใจในด้านความรู้สึทางศีลธรรมจรรยา
2. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Style) ผู้บริหารต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจน ทำความเข้าใจกับบุคลากรร่วมงานให้ชัดเจน เกิดความพยายามที่จะดำเนินการให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของงานและวางแผนประสานงาน มีการกำหนดเป้าหมาย คอยตรวจสอบสิ่งที่จะเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย ผู้บริหารต้องจัดสถานการณ์ต่างๆ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รูปแบบนี้ผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารอย่างสมบูรณ์แบบ ใช้เทคนิคทางด้านบริหารให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ทักษะในการบริหารที่ใช้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การควบคุมงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารนำบุคลากรของตนด้วยการสร้างพันธมิตรร่วมกันในการทำงาน
3. การมุ่งคน (Need Fulfilment Style) ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากรของตนแบบให้ความช่วยเหลือ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร หาวิธีที่จะสนองความต้องการช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหา ทำให้ผู้บริหารได้รับความนับถือจากบุคลากร เพราะผู้บริหารช่วยเหลือเขา ทักษะของผู้บริหารที่ใช้ตามรูปแบบนี้ คือ ความไวต่อความรู้สึก มีทักษะการฟัง มีการวางแผนในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ให้คำปรึกษาแบบมีส่วนร่วม รูปแบบนี้ผู้บริหารพึงใส่ใจ

บุคลิกภาพของตนแบบให้บุคลิกภาพผู้นั้นเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและผู้บริหารต้องยอมรับและยกย่องเขาด้วยความจริงใจ

4. การสร้างทัศนภาพ (Vision Style) ผู้บริหารต้องสร้างภาพอนาคตที่ต้องการและวิถีทางการทำสิ่งต่างๆ ที่ดีกว่าหรือแก้ไขสิ่งผิด ผู้บริหารต้องนำสิ่งที่มีความหมายชี้ทิศทางให้กับบุคลิกภาพของตนเอง ทักษะของผู้บริหารที่ใช้ในรูปแบบนี้ คือ ความสามารถในการสร้างจินตนาการที่มีชีวิตชีวา การสร้างภาพลักษณ์ให้กับบุคลิกภาพของตน แสวงหาโอกาส ความสามารถในการมองการณ์ไกลที่ปฏิบัติได้ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์อนาคตโดยการจูงใจและชี้ทิศทางที่ถูกต้องแก่บุคลิกภาพของตน

5. การใช้เหตุผล (Rational Presentation Style) ผู้บริหารต้องเป็นคนมีเหตุผล เวลาอภิปรายกับบุคลิกภาพเหตุผลนั้นต้องเป็นจริงและเที่ยงตรง ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูล ประเมินข้อมูล ยกตัวอย่างประกอบที่เป็นเหตุเป็นผลและสร้างเหตุผลอย่างชาญฉลาด ทักษะของผู้บริหารที่ใช้ตามรูปแบบนี้ คือ การวิเคราะห์แนวคิดต่างๆ คิดอย่างมีเหตุผลและเสนอแนวคิดอย่างเป็นทางการ

6. การใช้พลังผลักดัน กดดัน ชักชวน (Pushing Driving Style) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพของตนเองว่า เป็นคนอย่างไรและต้องแน่ใจว่าผู้บริหารเองเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือบุคลิกภาพนั้น เพราะผู้บริหารต้องใช้วิธีแสดงเจตจำนง เรียกร้อง ผลักดันให้บุคลิกภาพปฏิบัติตาม ผู้บริหารต้องใช้อำนาจภาพในการควบคุมหรือครอบงำ แม้จะเป็นการแสดงออก อย่างมีเล่ห์เหลี่ยมก็ตาม ผู้บริหารพร้อมที่จะสู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้คือ การเข้าใจธรรมชาติของคนอย่างลึกซึ้ง ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์ ผู้บริหารนำบุคลิกภาพโดยใช้อำนาจของเจตจำนงของผู้บริหารเอง

7. การใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Institutional Style) ผู้บริหารใช้ตำแหน่งหน้าที่เป็นฐานอำนาจ ที่จะทำใ้บุคลิกภาพเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้บริหารต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพของตนเองให้เข้าใจชัดเจนว่า เป็นคนลักษณะอย่างไร จะรับวิธีการนี้ได้หรือไม่ เพราะผู้บริหารต้องใช้บทบาทตามกฎหมาย ต้องการสิทธิในการตัดสินใจ เพื่อจัดสรรทรัพยากรเพื่อหวังผลภายหน้า ผู้บริหารมุ่งให้ได้มาเพื่อเงินทุนเพื่อการวางแผน ผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำแก่บุคลิกภาพของตนโดยใช้อำนาจในตำแหน่ง

8. การให้การศึกษา (Educating Style) ผู้บริหารต้องให้ความคิดใหม่ ให้ประสบการณ์ให้แนวคิด สะท้อนความคิดต่างๆ ที่เป็นไปได้แก่บุคลิกภาพของตน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเหมือนนักการศึกษา ผู้คอยกระตุ้นให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่บุคลิกภาพ และทำแบบให้ดูอย่างเปิดเผย ผู้บริหารทำใ้บุคลิกภาพของตนค้นพบว่า ความคิดของเขายังไม่เหมาะสม ทักษะที่ผู้บริหารใช้ คือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การออกแบบ การเรียนรู้ ทักษะใน

การสื่อความหมายและการสอนแนะผู้บริหารจูงใจบุคลากรให้เกิดภาวะผู้นำ โดยการให้บุคลากรได้ตระหนักถึงการประเมินความก้าวหน้า

### การพัฒนาภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 23) กล่าวว่าผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่สามารถเปรียบสิ่งที่เป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิด ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้าต้องการที่จะเป็นผู้นำที่ดีควรจะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติให้เกิดขึ้นกับตัวเองต่อไปนี้ให้ได้

1. ปฏิบัติงานให้ได้มากกว่ากำหนด
2. ทำงานตรงตามเวลาสม่ำเสมอ
3. มีใจจดจ่อในงานที่จะต้องทำ
4. บริหารตามนโยบายที่หมู่คณะได้ร่วมมือกันไว้
5. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ย่างยากซับซ้อน
6. ให้การยกย่อง ชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่ทุกกรณี
7. มีศิลปะในการคัดค้านหรือตำหนิ ควรตำหนิในเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าคน ตำหนิเพื่อการแก้ไขปรับปรุง มิใช่ให้เสียน้ำใจหรือกำลังใจ การตำหนิควรแจ่มแจ้งสิ่งที่เขบกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงด้วย
8. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคง ปลอดภัย ให้ความเมตตา และให้การสนับสนุนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
9. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้คำว่าเรา แทนคำว่าข้าพเจ้าคนเดียว
10. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน
11. ปรับปรุงงานให้ดีที่สุด
12. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่
13. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน
14. ในการทำงานควรเน้นว่าอะไรถูกมากกว่าจะเน้นว่าใครถูก
15. ในการประชุมปรึกษาหารือยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเป็นเอกฉันท์
16. รับผิดชอบต่อผลงานการกระทำของกลุ่มไม่ว่าผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม
17. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจในการทำงาน
18. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง จะต้องจำให้ได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำเป็นหมู่คณะ
19. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้

20. ให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีสวัสดิภาพดี มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
21. ความคิดเห็นของมวลสมาชิกมีค่ากว่าการรับฟังเสมอ
22. มนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้นมิใช่เพียงแต่ผู้นำ
23. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดีด้วย
24. ผู้นำที่ดีควรสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เจริญก้าวหน้า จงระลึกอยู่เสมอว่าผู้ได้บังคับบัญชาย่อมไม่จากไปนอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีความก้าวหน้าหรือเขาไม่มีทางเลือก

### ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่งซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ ซึ่งนักการศึกษาได้ให้แนวคิด ดังนี้

ถวัลย์ ศิลปะกิจ (มนตรี ทัดเทียม 2543 : 20 ; อ้างอิงมาจาก ถวัลย์ ศิลปะกิจ 2525 : 130) กล่าวไว้ในหนังสือบริหารบุคคลว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่าย่อมผ่านการทำงานมากกว่าสามารถแก้ปัญหาได้สูงและได้รับการยกย่องเป็นที่เชื่อถือแก่เพื่อนร่วมงาน

เสนาะ ดิยาว์ (มนตรี ทัดเทียม 2543 : 20 ; อ้างอิงมาจาก เสนาะ ดิยาว์ 2526 : 200) กล่าวไว้ในหนังสือการบริหาร บุคคลว่า คนที่มีประสบการณ์มากมีส่วนทำให้ผู้นั้นมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ (2533 : 54) กล่าวในหนังสือพฤติกรรมบุคลากร ในองค์กรว่า ประสบการณ์ทำให้คนมีโอกาสได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

อนันต์ ศรีโสภ (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 76 ; อ้างอิงมาจาก อนันต์ ศรีโสภ 2527 : 1) ได้สรุปว่าคนเรามีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน ทำให้ความรู้ความจริงที่เขาค้นพบต่างกันด้วย

สุชา จันทรเอม และสุรางค์ จันทรเอม (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 76 ; อ้างอิงมาจาก สุชา จันทรเอม และสุรางค์ จันทรเอม 2520 : 75) สอดคล้องกับ ละเมียด ลิมอักษร (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 77 ; อ้างอิงมาจาก ละเมียด ลิมอักษร 2516 : 56) กล่าวว่า ผู้มีประสบการณ์มากจะช่วยให้รู้จักแก้ปัญหา มีความรู้ลึกวิถักงกลต่อปัญหาน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 78 ; อ้างอิงมาจาก ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524 : 186-203) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย พบว่า คนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานต่างกัน

ละเมียด ลิมอักษร (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 77 ; อ้างอิงมาจาก ละเมียด ลิมอักษร 2516 : 56) กล่าวว่า ผู้มีประสบการณ์มากจะช่วยให้รู้จักแก้ปัญหา มีความรู้สึกวิตกกังวลต่อปัญหาน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย

สรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่น่าสนใจและเป็นตัวแปรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจที่จะบังชี้พฤติกรรมหรือแบบผู้นำ

### ทฤษฎีผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่น่าสนใจ ขอบกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

สต็อคคริว (อัญชลี เหลืองอ่อน 2540 : 51-52 ; อ้างอิงมาจาก Stogdil 1984) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) อธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นผู้นำ ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น
2. ทฤษฎีสถานที่และสภาพแวดล้อม (Environmental Theory) กลุ่มนี้มีความเห็นว่าผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญก่อให้เกิดความเป็นผู้นำเชื่อว่า ผู้นำเกิดขึ้นโดยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาทางสังคม สงครามและวิกฤติการณ์ต่างๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situation Theory) ทั้งสองทฤษฎีที่กล่าวมาพยายามที่จะอธิบายถึงที่เกิดของภาวะผู้นำอย่างเดี่ยว คือ ถ้าไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้ว ก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นผลมาจาก บุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม พร้อมด้วยเหตุการณ์หรือปัญหาของกลุ่มที่เผชิญอยู่ หน้าที่ของผู้นำคือช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายและหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์และเป้าหมายของผู้นำและเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม
4. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theory) ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการแรงจูงใจ จึงจะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมกลืนของหน่วยงาน ผู้นำจำต้องหาทางส่งเสริมควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกของกลุ่ม ปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์

5. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง (Interaction - Expectation Theory) อธิบายว่า ผู้นำเป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก จะเปลี่ยนไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและจะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะ และศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สมมาตร แก้วลาย (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อารีย์ เกิดปิ่น (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่าระดับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม สังกัดกรมพลศึกษา เขตการศึกษา 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สมควร ไกรพน (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก

สาคร เนียมบุญเชื้อ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอยู่ในระดับมาก

จารุวรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก



กสานต์ วัฒนพานนท์ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยส่วนรวมผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์เป็นหลัก

วิรัตน์ ภาจันทร์ (2531 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษาริการอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกหรือปฏิบัติให้เห็นตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดการสานประโยชน์เป็นหลักและยึดบุคคลเป็นหลักอยู่ในระดับมากและแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับน้อย

ประมวล อินทศรี (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 แบ่งตามแนวคิดของเกทเชลส์และกูบา พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประสานประโยชน์เป็นหลักอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับน้อย

เกรียงศักดิ์ เพชรานนท์ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกันแสดงแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

กิตติ บรรณโสภณ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์กลุ่มภาคใต้ สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษาที่มีตำแหน่งทางราชการต่างกัน พบว่าทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อเดลแมน (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 47 ; อ้างอิงมาจาก Adelman 1981 : 4218-A) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองนาซวิล เดวิดสันเคาน์ตี พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความต้องการบทบาทพฤติกรรมผู้นำของตนเองที่เกี่ยวข้องกับมิติมิตรสัมพันธ์กับมิติกิจสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เคนหวัง บุญเทศ (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 44 ; อ้างอิงมาจาก เคนหวัง บุญเทศ 2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามอายุ ตำแหน่งและเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีมีแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน

ธีระ หมวดจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช เปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งพบว่า ผู้บังคับบัญชากับผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับระดับ .01 และผู้บังคับบัญชากับครูผู้สอนมีความเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาคร จันทร์ทองอ่อน (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทรรศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามทรรศนะของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

เสริมศักดิ์ ดิษฐปาน (2531 : 70) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามประชากรทั้งหมด 478 คน พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาของศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

รังษี ผลทอง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงเป็นรายด้าน คือ ด้านพฤติกรรมในการครองตน ด้านพฤติกรรมในการครองงาน และด้านพฤติกรรมในการครองคน เมื่อพิจารณาตัวแปรตามสถานภาพทางตำแหน่งและขนาดโรงเรียนพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมากทั้ง โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร 2) พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กไม่แตกต่างกันทั้ง โดยส่วนรวมและรายด้าน 3) โดยส่วนรวมไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างสถานภาพทางตำแหน่งกับขนาดโรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

สุมาลี วิษยรัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏ ในภาคเหนือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

จำนงค์ ยอดขำ (2536 : 55) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่าพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริงของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารตามสถานการณ์ต่างๆ ด้านการบริหารคน และด้านการบริหารงาน

### งานวิจัยในต่างประเทศ

ซอลลิแวน (Sullivan 1994 : 1163) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทักษะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากโรงเรียนในรัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์การอย่างมีสติและทีมงาน ที่มีความสามัคคี

แชปตัน (Sharpton 1985 : 3699) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา (Oklahoma) โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดคินในรูปแบบ 3 มิติ จากการศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสิทธิภาพการทำงานการสอนและประสิทธิภาพการทำงานในการบริหาร มีความแตกต่างกัน ที่เห็นได้ชัดคือระดับการศึกษาของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือแบบนำทีม และแบบที่ใช้รองลงมาคือ แบบนักพัฒนา

ทอมสัน (เสริมศักดิ์ ฉิชูพาน 2531 : 37 ; อ้างอิงมาจาก Tomson 1960 : 4926-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับประสิทธิภาพทางการศึกษาของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐเนบราสก้า (Nebraska) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทำการศึกษาจากอาจารย์จำนวน 161 คนในจำนวนโรงเรียน 28 โรงเรียน พบว่า 1) การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ ประสิทธิภาพทางการบริหารของอาจารย์ใหญ่และจำนวนครูผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงานกับมีมติมุ่งสัมพันธ์ 2) ประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ และขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์และมีมติมุ่งงาน

วิจิตร ธีระกุล (บุญรวย สายแก้ว 2535 : 46 ; อ้างอิงมาจาก Dheerakul 1972 : 71) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ เพศ อายุ ประสิทธิภาพ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่าครูใหญ่เพศชายมีพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์มากกว่าครูใหญ่เพศหญิง ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษาและการมัธยมศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดีกว่า  
ครูใหญ่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านเหล่านี้มาก่อน

