

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เนื้อหาจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร บทความ ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมายและความสำคัญของผู้นำ องค์ประกอบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ ทักษะของผู้นำ คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี บทบาทหน้าที่ของผู้นำ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความหมายของ พฤติกรรม แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

ความหมายและความสำคัญของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ความหมายของคำว่า“ผู้นำ” มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้ อรุณ รักธรรม (2522:187 อ้างถึงใน กิตติพันธ์ รุจิรกุล. 2529: 5) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดี หรือชั่วได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 285) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำ เอาไว้ดังนี้ ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกด้วยวิธีใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน โดยมีมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สงวนศรี วิรัชชัย (2527: 125 อ้างถึงใน บุญมัน ธานีสุวัฒน์ 2537: 99) กล่าวว่า ผู้นำจะมีความหมายเป็น 3 ลักษณะดังนี้

ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งที่มีอยู่ใน โครงสร้างของกลุ่มหรือองค์การและบุคคลที่ ดำรงตำแหน่งนั้นก็คือผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง บทบาทและหน้าที่ที่มีต่อกลุ่มซึ่งได้แก่หน้าที่ในการประสานงาน และนำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายของกลุ่มทั้งในด้านกิจกรรมการทำงานและการช่วยให้กลุ่ม คงอยู่ บุคคลที่ปฏิบัติบทบาทดังกล่าวก็คือผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้มีคุณสมบัติบางอย่างประทับใจและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ในกลุ่มซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามความต้องการและการชักนำของเขา

คาร์เทอร์ (อ้างถึงใน กิตติพันธ์ รุจิรกุล 2529:5-7) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ของผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม ผู้นำตามความหมายนี้เปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้ที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูงโดยปกติแล้วผู้นำจะเป็นจุดสนใจของกลุ่ม แต่ คาร์เทอร์ ให้ข้อสังเกตไว้ว่า มีสถานการณ์หลายอย่างที่บุคคลผู้ซึ่งเป็นจุดสนใจภายในกลุ่ม ตัวอย่างเช่น ผู้ที่ดื่มสุราจนมึนเมาขาดสติอาจจะเป็นบุคคลที่น่าสนใจหรือจุดสนใจจุดรวมทำให้คน หันมามองเขาแต่เขาไม่ใช่ผู้นำของกลุ่มนั้น

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่ วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ คาร์เทอร์ ยังให้ข้อสังเกตไว้อีกด้วยว่า การให้ความหมายดังกล่าวในข้อนี้ไม่รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางของ วัตถุประสงค์ เช่น ฮิตเลอร์ ผู้นำของเยอรมันในสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกคัดเลือกหรือยกเขาให้เป็นผู้นำของกลุ่มผู้นำใน ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นไปโดยอาศัยทางสังคมมีติของบุคคลเป็นฐานผู้นำตามลักษณะดังกล่าวนี้มีความ เป็นไปได้สูงทั้งนี้เพราะบุคคลผู้ที่เป็นผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่สามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ได้ ผู้นำในลักษณะที่มานี้อาจเป็นไปได้และมีอยู่จริงอย่างไรก็ตามจากทัศนคติของคนที่ เป็นสมาชิก ส่วนใหญ่ในกลุ่มนั้นที่เลือกผู้นำด้วยวิธีนี้ย่อมก่อประโยชน์ในแง่ที่ว่าทำให้สามารถทราบได้ง่ายว่า ใครคือผู้นำของกลุ่มแต่ละกลุ่ม

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถแสดง ความสามารถเพื่อสอดแทรกอิทธิพลบางประการเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้าน ลักษณะเฉพาะกลุ่มถ้าจะเปรียบ ลักษณะเฉพาะของกลุ่มให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้นก็ควรจะเปรียบได้กับ ลักษณะเฉพาะของบุคคลแต่ละคนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะเป็นของตนเองในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานก็เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม คาร์เทอร์ ได้ให้ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคำจำกัดความคำว่า ผู้นำในลักษณะนี้ว่า ผู้นำ ก็คือสมาชิกในกลุ่มทุกคนทราบได้ที่เขาสามารถจะแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมพร้อมกับสอดแทรกอิทธิพลบางประการต่อการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์เฉพาะให้เกิดขึ้นกับกลุ่มของเขาได้ ดังนั้นผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงไม่ได้มีเพียงคนเดียว แต่อาจจะมีพร้อมๆ กัน หลายๆ คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมากน้อยเพียงใด เหตุผลดังกล่าวนี้ถือได้ว่ามีส่วนเป็นความจริงและมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อเรากล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไปเราจะนึกถึงบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มอยู่แล้วขอแต่เพียงให้สมาชิกผู้นั้นมีความสามารถได้แสดงบทบาทและสอดแทรกส่วนที่เป็นอิทธิพลของตนต่อกลุ่มได้มากที่สุด เขาก็จะเป็นผู้นำของกลุ่มนั่นเอง

พะยอม วงศ์สารศรี (2530:162 อ้างถึงใน นิรมล กิติกุล 2551: 167) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่พยายามรวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้กลุ่มกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานและดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536:7) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:19) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแห่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบทางการ เช่น มาจากตำแหน่งการบริหารซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร แต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้จัดการและผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้นองค์กรจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้องสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตามแต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการก็มีเหมือนกัน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542: 90) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถชักชวนให้บุคคลในกลุ่มปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้กำหนด สำหรับรูปแบบของผู้นำ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader)

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12) กล่าวถึง ผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พรนพ พุกพันธ์ (2544:2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้ที่รับผิดชอบเพราะเขามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนาจการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายโดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

อากม วัชโรสง (2547:2) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามตลอดทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ

วิเชียร วิทย์อุดม (2548 :1) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552: 122) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและการยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

จากแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ความสำคัญของผู้นำ

ระวัง เนตร โปธิ์แก้ว (2542:84-85) ได้กล่าวว่าผู้นำเป็นเสมือนองค์ประกอบที่สำคัญ ส่วนหนึ่งของการบริหารเนื่องจากผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการวางแผน ตลอดจนการจัดระเบียบให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยโดยที่ผู้นำจะกำหนดแนวทางให้ผู้อื่นทำตาม เพราะบางครั้งผู้นำที่ทำงานเอาจริงเอาจัง อาจจะเป็นผู้ที่ไม่มีหลักการและความคิดสร้างสรรค์ใด ๆ ก็ได้นั้นหน่วยงานใดจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้ดี จะต้องมีความรู้หรือผู้บริหารที่ดีด้วยประการสำคัญซึ่ง ลักษณะความสำคัญของผู้นำจะหมายถึงการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีพฤติกรรมที่เป้าหมาย เพื่อใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ได้ปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการ ซึ่งลักษณะของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ อำนาจ อิทธิพล การบังคับควบคุม สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ มี 4 องค์ประกอบคือ

1. หัวหน้า จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลมีลักษณะความผู้นำและอาจแตกต่างกันออกไปตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน
2. มีผู้ตาม หมายถึงบุคคลที่อยู่ภายใต้อิทธิพล และยอมรับที่จะปฏิบัติตามที่มีผู้สั่งการ ซึ่งอาจแตกต่างกันระหว่างบุคคล
3. สถานการณ์ เกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สถานการณ์อาจจะเป็นที่ ออฟฟิศ โรงงาน หรือที่ใดที่หนึ่งก็ได้
4. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของทุกคนที่ปรารถนาผลตอบแทน เช่น ค่าแรงในการทำงาน การบริจาด บางครั้งอาจเป็นเงิน แต่บางครั้งอาจจะไม่ใช้ตัวเงินก็ได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:91-92) ได้อธิบายคุณลักษณะความสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้ผู้นำที่มีลักษณะเหมาะที่จะได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำได้นั้น ควรมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีการปรับตัวดีกว่าบุคคลทั่วไป เพราะผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดี ย่อมเป็นผู้ที่มีความสุข มีสุขภาพจิตดี และยอมเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มได้มากกว่าผู้อื่น
2. เป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นกว่าคนทั่วไป มักเป็นคนที่มีผู้สนใจมาก สามารถพูดจาชักจูงให้สมาชิกทำตามโดยง่าย
3. เป็นผู้ที่สามารถนำคนอื่นได้ เพราะมีความรู้ดีกว่า บุคลิกดีกว่าผู้อื่น เป็นบุคคลชอบแสดงตัว คือ ไม่เก็บตัวหรือขี้อายในการออกสังคมทั้งนี้เพราะผู้นำทั้งหลาย จำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับคนทั่วไปอยู่ตลอดเวลา

4. เป็นคนรักความก้าวหน้า คือ หมั่นเพียรเพิ่มพูนประสบการณ์หรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเป็นผู้ที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ของโลก

5. เป็นผู้มีปฏิญาณใจหาพรบติ สามารถตัดสินใจปัญหาเฉพาะหน้าได้และสร้างความสามัคคีให้แก่กลุ่มได้ ไม่ทำให้ผู้หนึ่งผู้ใดน้อยใจหรือเสียใจในการทำงาน ลักษณะบางประการดังกล่าวข้างต้นที่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่เคยมีมาก่อนแต่คุณสมบัติเหล่านั้นสามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้ในภายหลัง

เดวิส (1972:103) ได้ทำการศึกษาและได้อธิบายสรุปถึงความสำคัญของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในองค์การเอาไว้ดังต่อไปนี้

1. มีสติปัญญาดี จากการศึกษาวิจัยพบว่า บุคคลระดับหัวหน้าโดยทั่วไปจะมีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาดกว่าลูกน้อง แต่สิ่งที่ค้นพบมากที่สุดคือ ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะมีสติปัญญา มากกว่าลูกน้องไม่มากนัก

2. มีความกว้างขวางและยอมรับทางสังคม โดยดำรงตำแหน่งหัวหน้าจะมีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ สนใจในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางและมีความเชื่อมั่นตนเองสูง

3. มีแรงจูงใจอยู่ภายใน เป็นความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มใจ ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะมีแรงกระตุ้นภายในอันเกิดจากรู้สึกที่รับผิดชอบต่อการทำงานมากกว่าสิ่งใด ๆ

4. มีทัศนคติมนุษยสัมพันธ์ การเป็นหัวหน้างานที่มีทัศนคติที่ดีและใช้หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานย่อมจะเป็นประโยชน์ในลักษณะที่ว่า “งานได้ผลตนร่วมมือ” การบริหารงานได้ผลดีบังเกิดจากหัวหน้าและลูกน้องต่างยอมรับการยกย่องและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ดังนั้น องค์การทุกองค์การจะต้องมีผู้นำ เพราะผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการบริหารงานของหน่วยงานเนื่องจากมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสมาชิกในองค์การ ถ้าหากไม่มีผู้นำก็จะทำให้หน่วยงานนั้นประสบความล้มเหลวได้

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำ

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2537: 106-108) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำจะช่วยให้เข้าใจถึงการเกิดผู้นำประเภทต่าง ๆ ตลอดจนพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของผู้นำด้วย

ฮอลต์ (1963 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532: 199-203) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ
2. ผู้ตาม
3. ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ
4. ลักษณะขององค์กร
5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

1. คุณลักษณะของผู้นำ เป็นลักษณะทางกายและบุคลิกภาพของผู้นำ แม้ว่าการวิจัยจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการเป็นผู้นำกับลักษณะทางกายภาพก็ตาม แต่บางสถานการณ์ก็มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำดังนี้

1.1 สภาพทางกายภาพ ได้แก่ความแข็งแรงทางกาย ความคล่องแคล่วว่องไว เข้มแข็งและเสียงดัง มีงานวิจัยบางฉบับที่แสดงว่าลักษณะทางกายมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ เช่น ผู้ที่มีความสูงใหญ่ ร่างกายแข็งแรงมักได้เปรียบกว่าผู้ที่มีร่างกายบอบบางเป็นต้น

1.2 บุคลิกภาพ แม้ว่าบุคลิกภาพบางอย่างจะไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำแต่ก็มีคุณลักษณะทางด้านจิตใจที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ขัน เป็นต้น

2. ผู้ตาม ลักษณะของผู้นำควรพิจารณาให้สอดคล้องกับผู้ตาม แต่ก็ได้หมายความว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องเหมือนกับสมาชิกในกลุ่มแต่ถ้ามีความแตกต่างกันมากก็อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจกลุ่มและไม่สามารถบริหารงานในกลุ่มได้เพราะสมาชิกในกลุ่มไม่ต้องการให้เป็นผู้นำของตน ผู้ตามที่ดีจะมีความเป็นมิตรกับผู้นำมีความเข้าใจนโยบายของหน่วยงานปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ง่าย พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะสามารถมองเห็นว่าเป็นผู้ตามประเภทใดซึ่งจะทำให้เกิดบทบาทของผู้ตามที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลดังนี้

2.1 เป็นผู้ก้าวร้าว คอยพูดจาถากถาง เยาะเย้ยก้าวร้าวผู้อื่น โจมตีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น

2.2 เป็นผู้ข่มขู่พยายามบังคับใช้อำนาจพยายามเป็นผู้นำกลุ่ม

2.3 เป็นผู้ต้องการการยกย่องนับถือ เรียกร้องความสนใจจากผู้อื่น

2.4 เป็นผู้ต้องการความเห็นใจ เรียกร้องความสงสาร พูดถึงความเสียดสีของตน อ้างถึงการถูกผู้อื่นใช้อำนาจ เพื่อให้กลุ่มเห็นใจ

- 2.5 เป็นผู้ผูกขาด โดยผูกขาดในการพูด พยายามให้ผู้อื่นสนใจ
คนทุกทางแต่ตนไม่ให้ความสนใจกับผู้อื่นในกลุ่ม
- 2.6 เป็นผู้คล้อยตาม แสดงความเห็นด้วยกับกลุ่ม ยอมรับความ
คิดเห็นของกลุ่มมีลักษณะเป็นผู้สังเกตการณ์โดยขาดข้อคิดเห็น
- 2.7 เป็นผู้ชอบเรื่องจุกจิก มีลักษณะเป็นผู้ขุดคุ้ยในรายละเอียด
ปลีกย่อยซึ่งไม่ใช่ประเด็นสำคัญ
- 2.8 เป็นผู้หลีกเลี่ยงกลุ่ม ขาดความสนใจในกลุ่ม มักหลีกเลี่ยงการ
แก้ปัญหาของกลุ่มเฉยเมยหรือหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น
3. ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ ‘งานแต่ละอย่างต้องการลักษณะการ
ทำงานที่แตกต่างกันไป ผู้ที่มีพลังกำลังร่างกายแข็งแรงรูปร่างบึกบึน เหมาะที่จะเป็นผู้ที่ต้องใช้
พลังกำลังสูงซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ที่มีความรู้ทางวิชาการก็ไม่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำได้ ในบาง
สถานการณ์ลักษณะงาน ความซับซ้อนของงานวิธีการทำงาน จึงเป็นตัวกำหนดว่าใครควรจะแสดง
บทบาทของผู้นำ คุณลักษณะของงานบางอย่างต้องการการบริหารแตกต่างกันไปงานบางอย่าง
ต้องการความสามารถพิเศษ เช่น การเป็นหัวหน้างานควบคุมการผลิตในโรงงานย่อมต้องการที่เป็น
ผู้นำแตกต่างจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นต้น
4. ลักษณะขององค์กร ลักษณะขององค์กรเป็นตัวกำหนดผู้นำใน
องค์กรเช่นกัน โดยมีสิ่งพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ดังนี้
- 4.1 รูปแบบขององค์กร องค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะมี
ลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการโรงงานจะมีลักษณะของผู้นำแตกต่างจากผู้นำของ
สมาคมผู้ผลิตหรือผู้นำสหภาพแรงงาน เป็นต้น
- 4.2 ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดเล็กกับขนาดใหญ่
จะมีผู้นำคนละแบบ
- 4.3 อายุขององค์กร แบบของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามความ
เจริญขององค์กรในระยะแรกๆที่เริ่มก่อตั้ง องค์กรต้องการผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตใจ
เป็นนักพัฒนา ผู้นำจึงมีลักษณะมุ่งมั่นแต่เมื่อองค์กรมีความมั่นคง เจริญเติบโตขึ้นมีหลายแผนก
ต้องการการกระจายอำนาจ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของงานมีสายการบังคับบัญชา ผู้นำจะ
เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 4.4 โครงสร้างขององค์กร เป็นลักษณะของการจัดสายการบังคับบัญชา
ในองค์กรซึ่งมีผลต่อแบบของผู้นำได้เช่นกัน เช่นการบริหารงานแบบราชการก็จะมีแบบของผู้นำ
ต่างจากการบริหารงานแบบรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

4.5 บรรยากาศขององค์กร เป็นการเน้นระหว่างปฏิสัมพันธ์

ความสำเร็จขององค์กรกับการสนองความต้องการของสมาชิกโดยมีผู้นำเป็นผู้ควบคุมดังนั้นเมื่อบรรยากาศขององค์กร มีความแตกต่างกันจึงจำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะหรือแบบที่แตกต่างกัน

5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม และการเมือง ตลอดจนองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ความเป็นผู้นำ เมื่อการปกครองมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม ทำให้ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นคนละแนวกับหน่วยงานย่อมไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 88-89) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความเป็นผู้นำไว้ว่า ในการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจักต้องเป็นศูนย์กลางของความคิด และเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีจะต้องเก็บสะสมคุณงามความดีเข้าเป็นระยะๆจนกว่าที่จะยอมรับโดยเปิดเผยของผู้อื่นผู้บริหารที่สร้างบารมีจนเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาย่อมจะได้รับการยกย่องสรรเสริญ ในทางตรงกันข้ามที่ผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่นิยมชมชอบย่อมทำงานลำบาก ดังนั้นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงจะได้กล่าวถึงเป็นลำดับ ๆ ดังต่อไปนี้

1. พื้นฐานชีวิตและประสบการณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในอดีต อันประกอบด้วยพื้นฐานการศึกษา ระดับความรู้ของบุคคล ทักษะและเทคนิควิธี ตลอดจนประสบการณ์การทำงานอันเกิดจากได้ปฏิบัติหน้าที่มีทั้งทางตรงและทางอ้อมจนกลายเป็นความชำนาญและเชี่ยวชาญ
2. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ นับว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรงและมีความอดทน สามารถฝ่าฟันปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ด้วยความราบรื่นอีกทั้งมีความเหมาะสมสร้างเสริมความเชื่อถือแก่บุคคลอื่น ๆ ได้
3. มีบุคลิกภาพและความสนใจที่ดี หมายถึง การมีลักษณะท่าทางสง่างาม มีการแต่งกายที่ทันสมัย รู้จักปรับปรุงตนเองให้ถูกกาลเทศะ มีการดำรงชีวิตที่เหมาะสม มีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบในการทำงานเชื่อมั่นตนเองและรู้จักควบคุมอารมณ์ เป็นต้น
4. มีสติปัญญาและสมรรถภาพทางสมอง กล่าวได้ว่าผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่เฉลียวฉลาด มีความสามารถทางสมองหลาย ๆ ด้านอาทิ เช่น

4.1 ความสามารถทางภาษา การติดต่อสื่อสาร การใช้ถ้อยคำ การพูด การอ่าน ตลอดจนการแปลความหมาย ต้องมีความกะทัดรัด ชัดเจนและไม่ผิดพลาด

4.2 ความสามารถในการจำ หมายถึงผู้นำที่จดจำสิ่งต่าง ๆ ได้แม่นยำ และยาวนาน ซึ่งปัจจุบันมีเครื่องมือช่วยจำทางอิเล็กทรอนิกส์ มากมาย และนิยมใช้อย่างกว้างขวางโดยทั่วไป

4.3 ความสามารถการมีเหตุผล ในกรณีที่ผู้นำบริหารงานโดยรู้จักใช้เหตุผลพิจารณาใคร่ครองย่อมจะทำให้มีผลดีหลาย ๆ ด้านเพราะจะทำให้เกิดความเปรียบเทียบสิ่งใดได้อย่างถูกต้อง

4.4 ความสามารถการรอบรู้ทั่ว ๆ ไป กล่าวได้ว่าเป็นความสามารถที่สำคัญ เพราะจะทำให้รู้จักแยกประเด็นปัญหา สรุปและวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างแม่นยำและความรอบรู้จะช่วยให้ตัดสินใจในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง

4.5 ความสามารถในการยืดหยุ่นในการบริหารงานบางครั้งผู้นำจะต้องพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ แต่บางกรณีจำเป็นต้องยืดหยุ่นเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.6 ความสามารถการให้ความเป็นธรรม เป็นส่วนประกอบที่ช่วยผู้นำตัดสินใจปัญหาได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรมีจิตสำนึกและคุณธรรมสูง ไม่อ่อนไหวกับสิ่งที่ยั่วยุ มีความเป็นตัวของตัวเองมากพอที่จะรับผิดชอบงานได้ดี ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจะเป็นการบริหารที่เกิดความสัมฤทธิ์ผลสูงสุด เนื่องจากมีการประสานงานระหว่างกันเป็นอย่างดี ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยกันผลงานที่เกิดขึ้นจะเป็นผลสำเร็จของทีมงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ คือ คุณลักษณะของผู้นำและผู้ตาม ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ ลักษณะขององค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เพราะจะทำให้การบริหารงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทักษะของผู้นำ

บุญมัน ธนาศุกวิวัฒน์ (2537 :114-115) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับทักษะของผู้นำไว้ ดังนี้ ผู้นำนอกจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงาน เช่น การวางแผน การจัดสายงาน การสั่งการแล้วยังทำหน้าที่ประสานงาน จูงใจ และทำหน้าที่อื่น ๆ เพื่อให้การบริหารงานของตนดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ การที่ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่จนประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมต้องอาศัยความสามารถหรือทักษะในการบริหารงาน

ของผู้หน้านั้นด้วย ทักษะที่ผู้นำต้องมีในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน มีความสามารถเฉพาะด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงานจัดเป็นความสามารถด้านปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง queผู้นำในหน่วยงานจะต้องรู้ แม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ทักษะหรือความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วย การศึกษาอบรม การฝึกงานหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532 : 207) ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำระดับต้นจะต้องมีผู้นำระดับต้นต้องสามารถทำหน้าที่สอนแนะ สอนงานหรือปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2529 :106) ดังนั้นทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องของ “ การเก่งงาน”

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้นสามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการ ทักษะด้านนี้จำเป็นสำหรับผู้นำทุกระดับ (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2529 :106) การมีเพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายยิ่งขึ้นทักษะด้านนี้อาจจะได้มาจากการฝึกอบรม หรือจากประสบการณ์ประกอบกับบุคลิกภาพของผู้นำเอง (พรธรรมราช ทรัพย์ประภา 2529 :116) ดังนั้นทักษะด้านนี้จึงเป็นเรื่อง “การเก่งคน”

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ของงานในองค์การ ตลอดจนสามารถคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำระดับนี้ไม่ต้องมีทักษะชนิดนี้มากนัก แต่ผู้นำระดับกลางระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะชนิดนี้สำหรับการวางแผนและนโยบาย (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2529 :106) ทักษะด้านนี้ต้องอาศัยสติปัญญา ความคิด การตัดสินใจ การมีวิจารณญาณ มองเห็นการณ์ไกล ตลอดจนมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2532: 207) ดังนั้น ทักษะด้านนี้จึงเป็นเรื่องของ “ การเก่งคิด”

ทักษะทั้งสามประเภทนี้ จะมีอัตราการใช้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหาร กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากที่สุด สำหรับผู้บริหารระดับกลางจะมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ในทำนองเดียวกันทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต้น

อภิชา บุญภัทรภานต์ (2551 :114-115) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับทักษะของผู้นำไว้ ดังนี้ ในการบริหารงานธุรกิจ ผู้นำขององค์กรหรือผู้นำทุกระดับชั้นควรมีทักษะต่างๆ เพื่อเสริมสร้างการเป็นผู้นำที่มีความสามารถมากที่สุดทักษะผู้นำที่ควรมีแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. ทักษะทางความนึกคิด เป็นทักษะที่ผู้นำการบริหารระดับสูงสุดขององค์กรมีมากกว่าทักษะด้านอื่นๆ เพราะผู้นำระดับผู้บริหารสูงสุดนี้จะทำหน้าที่ทางด้านการวางแผน เสียเป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีทักษะด้านการนึกคิดมาก เพื่อให้เป็นแผนที่ทำความสำเร็จของกิจการ

2. ทักษะทางการใช้มนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารทุกระดับชั้นจำเป็นต้องใช้ แต่การใช้จำนวนน้อยกว่ากันได้ ผู้นำที่ดีควรมีมนุษยสัมพันธ์ดี เพราะการเป็นผู้นำต้องทำงานให้ งานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม ดังนั้น ผู้นำควรรู้จักนำเอาเทคนิคด้านต่างๆ ของมนุษยสัมพันธ์ มาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3. ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้นำควรมี ความชำนาญ ทางด้านเทคนิคเป็นอย่างดีเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ปฏิบัติตามผู้นำที่ใช้ทักษะ ทางด้านเทคนิคจะเป็นผู้นำระดับต่ำ เช่น หัวหน้างานต้องเข้าใจเชี่ยวชาญการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ก่อนจึงสามารถสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:91-92) ได้อธิบายทักษะของผู้นำไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีการปรับตัวดีกว่าบุคคลทั่วไป เพราะผู้ที่สามารถปรับตัวได้ ดีย่อมเป็นผู้ที่มีความสุข มีสุขภาพจิตดี และย่อมเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มได้มากกว่าผู้อื่น

2. เป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นกว่าคนทั่วไป มักเป็นคนที่มีผู้สนใจมาก สามารถพูดจาชักจูงให้สมาชิกทำตามโดยง่าย

3. เป็นผู้ที่สามารถนำคนอื่นได้ เพราะมีความรู้ดีกว่า บุคลิกดีกว่าผู้อื่น เป็นบุคคลชอบแสดงตัว คือ ไม่เก็บตัวหรือขี้อายในการออกสังคมทั้งนี้เพราะผู้นำทั้งหลาย จำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับคนทั่วไปอยู่ตลอดเวลา

4. เป็นคนรักความก้าวหน้า คือ หมั่นเพิ่มพูนประสบการณ์หรือแสวงหา ความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเป็นผู้ที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ของโลก

5. เป็นผู้มีปฏิญาณใจหวงพริบดี สามารถตัดสินใจเฉพาะหน้าได้และ สร้างความสามัคคีให้แก่กลุ่มได้ ไม่ทำให้ผู้หนึ่งผู้ใดน้อยใจหรือเสียใจในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ทักษะของผู้นำที่ดีในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด รวบรวม

คุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2537 :115-116) กล่าวว่าผู้ที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีลักษณะบางประการที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมให้ตนเองได้ก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับสูง

ธำรงค์ศักดิ์ หมั่นจักร และ ศรีสง่า กรรณสูตร (2524 : 217-218) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติการเป็นผู้นำดังนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัว
 - 1.1 มีระดับความรู้ปัญญาสูง มีไหวพริบ มีความฉลาดเฉียดแหลม สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
 - 1.2 มีบุคลิกภาพที่ดี มีการแสดงออกในส่วนของเจตคติ ความสนใจ ตลอดจนนิสัยใจคอที่เป็นที่ยอมรับและนิยมนกย่องในสังคม
2. มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
3. คุณสมบัติทางด้านสังคมเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถปลูกฝังเรียนรู้ ขวนขวาย สร้างเพิ่มเติมขึ้นเพื่อให้ตนเองมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้คุณสมบัติดังกล่าวได้แก่
 - 3.1 มีความรู้ความเข้าใจในงานธุรกิจ ที่ตนต้องเกี่ยวข้องรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง มีความคิดริเริ่ม มีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวางพร้อมที่จะทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ บนพื้นฐานของการศึกษาค้นคว้าวิจัยอย่างรอบคอบ
 - 3.2 มีความรับผิดชอบและสามารถปรับตัวเข้ากับอาชีพและลักษณะของงานที่ตนทำได้เป็นอย่างดี
 - 3.3 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและสังคมไม่เห็นแก่ตัวมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและอุดมการณ์ของกลุ่ม
 - 3.4 มีความเสียสละ อดทน ขยันขันแข็ง และตื่นตัวอยู่เสมอ
 - 3.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 3.6 มีศิลปะในการแต่งกาย การสนทนา และการพูดในที่ชุมชน
 - 3.7 ใช้ภาษาได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล
 - 3.8 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542:92-94) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีได้ดังนี้ โดยปกติผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลในการกำกับดูแลการทำงานเป็นทั้งผู้ให้คำแนะนำและควบคุมกิจกรรมตั้งแต่เบื้องต้นขององค์การเมื่อขึ้นสู่ระดับสูงขึ้นไปก็จะทำหน้าที่มีในฐานะที่ปรึกษาที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะตำแหน่งหน้าที่กำหนดให้ผู้นำต้องปฏิบัติเช่นนั้นในการศึกษาถึงผู้นำในองค์การเป็นการกล่าวถึงผู้นำตามกฎหมายซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมดูแลการทำงานมีบทบาทให้คุณและให้โทษแก่บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

Goble (1972) นักบริหารจัดการชาวสหรัฐ ได้ศึกษาค้นคว้าถึงสภาพของผู้นำรูปแบบและคุณลักษณะของผู้นำที่ดีโดยกล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ เอาไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีภาวะทะเยอทะยาน เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นที่ดี โดยเฉพาะผู้นำควรมีความคิดริเริ่มความทะเยอทะยานจะช่วยก่อให้เกิดความสำเร็จถ้าผู้นำไม่มีความกระตือรือร้นใด ๆ ที่ไม่เกิดพลังร่วมและสร้างแรงบันดาลใจการทำงานก็ไม่พัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว
2. มีความเพียรสร้างความก้าวหน้าในการบริหารงานทุกระดับผู้บริหารองค์การจะต้องมีความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคทุก ๆ ด้าน รู้จักใช้สติปัญญาคลี่คลายเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ แม้จะพบความยากลำบากก็ไม่ท้อถอย
3. ผู้นำที่ดีควรมีความกล้าหาญ โดยมีความเชื่อมั่นที่จะเผชิญกับสถานการณ์แม้จะเสี่ยงอันตราย ก็ไม่หลบหนีหรือปฏิเสธเพื่อเอาตัวรอด ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. มีความน่าเชื่อถือและศรัทธา เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารงานสามารถส่งผลให้เกิดความสำเร็จและความล้มเหลวลงได้ ถ้าผู้นำได้รับการยอมรับนับถือศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกว้างขวางการทำงานก็จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน
5. มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่ผู้บริหารทุกคนต้องมี เนื่องจากผู้รับผิดชอบต่อองค์การ โดยส่วนรวมจึงต้องเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว นอกจากนี้จะต้องเน้นผู้มีความประพฤติดี มีเกียรติยศและชื่อเสียงน่าไว้วางใจอีกด้วย
6. ผู้นำที่ดีควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้า ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป
7. ผู้นำที่ดีควรมีความยุติธรรม เนื่องจากการพิจารณาผลงานในรูปของ

ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ตลอดจนการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรด้วย ถ้าสมาชิกคิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่ยุติธรรม ก็จะทำให้หมดกำลังใจทำงาน

8. การทำงานต้องมีจุดประสงค์ คือต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ รู้จักวิเคราะห์ข้อเท็จจริงหยั่งรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด

9. ผู้นำที่ดีควรมีความยืดหยุ่น หมายความว่าสามารถรวมถึงทำงานที่ยืดหลักความสามัคคีและให้โอกาสปรับปรุงแก้ไข ไม่เข้มงวดกวดขันและยึดติดกับระเบียบแบบแผนจนเกินไป ทำให้เกิดอาการเครียดและอาการเกร็งซึ่งไม่เกิดผลดีต่อการทำงานประการใด

10. ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีเป้าหมายการทำงาน รู้ความต้องการของหน่วยงานไม่ผลัดวัน ประกันพรั่ง รู้จักสร้างแรงจูงใจที่ดีมีความสุขรอบคอบประกอบด้วยรู้จักใช้เหตุและผลเป็นสำคัญ

11. ผู้นำที่ดีควรมีวิสัยตนเอง เพราะการมีระเบียบวินัยจะช่วยจัดระเบียบทางสังคม และทำให้การบริหารงานเป็นระบบที่ง่ายต่อการควบคุม ผู้นำที่ดีต้องมีระเบียบวินัยสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:93) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์มีดังนี้

1. มีความรัก และเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชา
2. มีความรู้และประสบการณ์ทั้งในเรื่องการงานและชีวิตกว้างขวาง
3. มีความคล่องตัว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
4. มีเหตุผลและสามารถตัดสินใจได้ทันเวลา
5. มีความรับผิดชอบสูง
6. มีความกล้าหาญ เสียสละ และยุติธรรม
7. มีปฏิภาณ ไหวพริบดี
8. มีความคิดสร้างสรรค์และทันสมัย
9. มีความสามารถในการสื่อความหมายเพื่อจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้

ทำงาน

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนตัว เช่น มีปฏิภาณ ไหวพริบดี มีความฉลาดเฉลียว สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เช่น มีความคิดสร้างสรรค์และทันสมัย มีความเพียรสร้างความก้าวหน้าในการบริหารงานทุกระดับ มีความน่าเชื่อถือและศรัทธา มีเหตุผลและสามารถ

ตัดสินใจได้ทันเวลา มีวินัยตนเอง และมีความสามารถในการสื่อความหมายเพื่อจูงใจให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537 :116-117) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำหน้าที่
ความรับผิดชอบของผู้นำมีดังนี้

1. กำหนดนโยบายและการวางแผนในการดำเนินงานขององค์การอย่าง
รอบคอบและเหมาะสมทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. จัดให้มีการใช้กำลังคนและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด
ประโยชน์สูงสุดบริหารงานบุคลากรขององค์การอย่างเหมาะสมและวางแนวทางในการพัฒนา
บุคลากรในระยะยาว
3. ประสานงานบุคลากรแต่ละคนให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางที่พึง
ประสงค์และเป็นแนวเดียวกัน
4. ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจัดให้มีระบบการ
สื่อสารที่ดี
5. ให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล การชมเชย การลงโทษ
หากผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานออกนอกแนวทางที่ถูกต้อง แต่ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐาน
ของความเป็นธรรม เป็นต้นตรวจสอบทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานของตนเพื่อหาทาง
ส่งเสริมให้ดีขึ้นและเพื่อแก้ไขปรับปรุงหากปฏิบัติมิได้ผลดีตามประสงค์
6. กระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจและมีความต้องการ
ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ๆ
7. จัดทรัพยากรของคนที่มีอยู่ได้แก่ เวลา ความคิด ความเฉลียวฉลาด
และพฤติกรรมของตนอย่างเหมาะสม

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542:90-91) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ไว้ว่า เมื่อ
กล่าวถึงภารกิจของผู้นำจะเห็นได้ว่ามีอยู่มากมายหน่วยงานทุกแห่งจะต้องมีผู้บริหารเนื่องจาก
จะต้องมีผู้ควบคุมดูแล ผลงานจะดีมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ การบริหารงานสร้างความพึงพอใจแก่
ผู้ร่วมงาน ประสิทธิภาพการทำงานเกิดประโยชน์และมีความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร การ
ตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เกิดจากบทบาทของผู้นำ
ทั้งสิ้น

Wall และ Hawkins (1966 :396) ได้ศึกษาค้นคว้าตลอดจนสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ที่ต้องรับผิดชอบการทำงานต่าง ๆ โดยได้กล่าวถึงความสำคัญ ภารกิจในหน้าที่ การปฏิบัติตัวที่ถูกต้องเหมาะสม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้นำควรเป็นผู้บริหารที่ดี ได้แก่ลักษณะการวางตัวน่ายกย่องและศรัทธา อีกทั้งเป็นที่น่าเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพและการแต่งกายสง่างามและดูน่าเลื่อมใสมีจิตใจที่โอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นต้น

2. ควรเป็นผู้มีความสามารถกำหนดนโยบาย เนื่องจากการบริหารงานที่ดีจะต้องมีการกระจายอำนาจและหน้าที่ เพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การมอบหมายภารกิจการทำงานจะต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมนโยบายการทำงานควรจะต้องมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3. เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวางแผน เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เป็นผู้สั่งบุคคลอื่นให้ทำงาน ถ้าการวางแผนดีมีความสมบูรณ์เป็นขั้นเป็นตอนและมีรายละเอียดครบถ้วนก็จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

4. เป็นผู้ที่มีความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญในฐานะที่เป็นผู้บริหารจะต้องดูแลรับผิดชอบต่อความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างขององค์การจึงควรต้องมีความรู้ความสามารถในการตรวจและนิเทศงานเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำควรมีความสามารถเป็นอนุญาโตตุลาการ ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือมีปัญหาทะเลาะเบาะแว้งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบและเที่ยงธรรม

6. เป็นผู้ที่รักษาสัมพันธภาพที่ดี เนื่องจากการทำงานร่วมกันในองค์การย่อมต้องอาศัยความร่วมมือเป็นสำคัญ ฉะนั้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความรักความเห็นใจรู้จักสามัคคีย่อมมีพลัง สร้างสรรค์การทำงานร่วมกันได้สำเร็จ

7. เป็นแบบอย่างที่ดี คือรู้จักปฏิบัติตัวที่ถูกกาลเทศะ อาทิเช่น การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัย การรู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ความซื่อสัตย์และยุติธรรม

8. เป็นตัวแทนติดต่อกับภายนอก การเป็นผู้บริหารของหน่วยงานต้องมีการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ผู้นำจำเป็นต้องประสานงานกับบุคคลภายนอก รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสังคมดำรงตนให้เป็นที่เคารพนับถือและได้รับการยกย่อง

9. การเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดในบางครั้ง และมีการปูนบำเหน็จรางวัลความดีความชอบแก่ผู้ที่ประพฤติดีมีผลงานซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างสุจริตและยุติธรรม

10. การทำงานด้วยอุดมการณ์ เป็นลักษณะการทำงานของผู้บริหารที่ต้อง ยึดมั่นในอุดมคติมีความรับผิดชอบที่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเสียสละ อุทิศตนทุ่มเท กับการทำงานอย่างแท้จริง

11. เป็นผู้ความรับผิดชอบขององค์กร การทำงานของผู้บริหารที่ต้อง ควบคุมดูแลหน่วยงาน ซึ่งบางครั้งความผิดพลาดบกพร่องอาจเกิดขึ้นนำไปสู่ความเสียหายต่าง ๆ และในทางกลับกันความสำคัญผลที่ดีมีประโยชน์ก็อาจจะเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน ในฐานะของผู้บังคับ บัญชาต้องยอมรับสภาพที่ปรากฏไม่ว่าจะเป็นเช่นไร

12. เป็นศูนย์รวมและสัญลักษณ์ของสมาชิก เนื่องจากการบริหารองค์การ ที่มีผู้ร่วมงานจำนวนมาก ผู้นำจึงเป็นศูนย์รวมของความรู้สึกร่วมกัน การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจ แก้ไขปัญหาตลอดจนศักดิ์ศรีและชื่อเสียงเกียรติยศของกลุ่มสมาชิก

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542:92) ได้กล่าวไว้ว่าความเป็นผู้นำเป็นส่วนสำคัญส่วน หนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความมองอาจมีความสามารถจนเป็นผู้ยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ที่พบปะสังสรรค์ด้วย ส่งผลให้บุคคลที่มีลักษณะความเป็นผู้นำนี้สามารถรวมพลังประสาน ความคิดของสมาชิกในกลุ่มให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์การให้เกิด ความเจริญก้าวหน้าตามที่จุดหมายที่ตั้งไว้ จึงเห็นว่าผู้นำควรมีหน้าที่และรับผิดชอบต่อกลุ่มซึ่ง สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่ในการทำนุบำรุงกลุ่มเป็นการแสดงบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ ประสานงานที่ดีสำหรับสมาชิกในกลุ่มโดยการให้อิสระในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม เปิด โอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนให้สมาชิกได้แสดงความสามารถในการ ปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการชี้แนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องให้หมดสิ้นไปจุดหมายหลัก ก็คือ พยายามให้เกิดการผนึกกำลังกันในกลุ่ม

2. หน้าที่ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการแสดงออกของ ผู้นำทางด้านความคิดสร้างสรรค์ ในรูปแบบของการบริหารและกากรจัดการซึ่งได้แก่ความสามารถ ทางด้านการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายให้เป็นที่ไปตาม แผน ตลอดจนความสามารถในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ นอกจากนี้ภารกิจของผู้นำยัง ครอบคลุมหน้าที่ของนักบริหาร 5 ประการ

1. การวางแผน ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจนโยบาย ตลอดจนถึงวิธีการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานสามารถที่จะวางแผนและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์การ ผู้นำต้องสามารถกำหนดงานและแบ่งงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้สอดคล้องกับตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

3. การจัดคนเข้าทำงาน ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบเกี่ยวกับการคัดเลือกสมาชิก เข้ามาร่วมทีมในหน้าที่ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

4. การอำนวยการ ผู้นำต้องสามารถสั่งการ สื่อข้อความ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุม ผู้นำต้องสามารถควบคุมการทำงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:93-94) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบหลายด้าน ซึ่งสามารถจำแนกออกได้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อองค์การ

1.1 มีศรัทธา และเข้าใจถึงนโยบายขององค์การเป็นอย่างดี

1.2 รักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์การ

1.3 จงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์การ

1.4 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ

2. ความรับผิดชอบต่องาน

2.1 ควบคุมงานให้เสร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ดำเนินการให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย

2.3 คิดหาทางเพื่อพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิต

2.4 ดูแลในเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่าย

3. ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน

3.1 ดูแล เรื่องสวัสดิการ ความมั่นคง ปลอดภัยของ

พนักงานตลอดถึงครอบครัว

3.2 ส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

3.3 สร้างความรัก สามัคคีในทีมงาน

3.4 ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน

ตลอดถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน

3.5 ให้คำแนะนำในเรื่องการทำงาน และให้คำปรึกษาใน

เรื่องปัญหาชีวิต

3.6 ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือความคาดหวังในงาน

3.7 ประเมินผลงานด้วยความเป็นธรรม และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทุกคน

3.8 เมื่อเกิดปัญหาต้องเข้าไปดูแลแก้ไข ไม่หนีหน้า

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ จำแนกออกได้ 3 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความรับผิดชอบต่อองค์กร เช่น การวางแผน ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจนโยบาย ตลอดจนถึงวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานสามารถที่จะวางแผนและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความรับผิดชอบต่องาน เช่น การจัดการองค์กร ผู้นำต้องสามารถกำหนดงานและแบ่งงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้สอดคล้องกับตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นอย่างเหมาะสม
3. ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น ดูแล เรื่องสวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานตลอดถึงครอบครัว และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน คือรู้จักปฏิบัติตัวที่ถูกกาลเทศะ อาทิเช่น การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัย การรู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ความซื่อสัตย์และยุติธรรม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

นักวิชาการได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำไว้หลากหลายด้วยกัน อาทิเช่น

สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527:51-53) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีทางพันธุกรรม (Genetic theory) เป็นแนวคิดทฤษฎีผู้นำมีมาแต่โบราณกาล ในความเชื่อที่ว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของมีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติส่วนเฉพาะตัวตลอดจนผู้นำดังกล่าวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรม ปัจจุบันแนวคิดทฤษฎีนี้ได้เปลี่ยนแปลงไปในทางความเชื่อใหม่ว่าการเป็นผู้นำนั้น สามารถฝึกฝนพัฒนาเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory) แนวความคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้ นักคิดในทฤษฎีนี้ต่างก็ค้นหาคุณสมบัตินี้แตกต่างกันออกไป บางครั้งก็ขัดแย้งกันแต่ส่วนใหญ่ลักษณะเด่นในคุณสมบัติของผู้นำในบางลักษณะ สามารถนำมาเป็นอย่างที่คิดของผู้นำ เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการประสานงาน ฯลฯ ได้นำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมผู้นำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal-situational theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียว เป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วยเพราะการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์สำคัญ ดังนั้นการศึกษากการเป็นผู้นำจึงต้องศึกษาสถานการณ์ควบคู่กันไปด้วยยิ่งไปกว่านั้น การวิเคราะห์การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 2 ประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่ม ปัจจัย 2 ประการ นี้มีความสำคัญมากตามแนวคิดทฤษฎีนี้ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเมื่อเขามีลักษณะสถานการณ์เหตุการณ์บางอย่างหนึ่งอาจต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตามทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้เป็นเหตุผล อธิบายได้ว่าทำไมผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่เลยจึงสามารถเป็นผู้นำได้ที่เช่นนี้เพราะสถานการณ์อำนวยให้

4. ปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation theory) แนวความคิดตามทฤษฎี กล่าวสรุปได้ว่า สมาชิกคนใดคนหนึ่งของกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการคือ

4.1 อำนาจตามตำแหน่ง บางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารประชุมในสถานศึกษาและบางกลุ่มผู้นำจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่ง เช่นการเล่นของเด็กสาระในองค์ประกอบก็คือการที่ ผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง มากหรือน้อยทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

4.2 ภารกิจของกลุ่ม ภารกิจคือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จงาน อาจะยากง่ายแตกต่างกันไป ความยากง่ายดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อการ ปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกทำให้เกิดความหวังในตัวผู้นำ หากเป็นผู้ที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับความสัมพันธ์ในกลุ่ม มีความสัมพันธ์ดี โอกาสที่จะนำกลุ่มไปสู่จุดหมายย่อมง่ายขึ้น

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic theory) เป็นทฤษฎีเน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล เน้นที่ตัวบุคคล ที่จะสร้างหลักการด้วยตนเองตามแนวความคิดพื้นฐานที่ว่า

5.1 มนุษย์มีธรรมชาติในการทำงาน รักในความอิสระ มีความต้องการมีความตั้งใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 ในการรวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมต้องมีการควบคุมให้ดำเนินไปตามปกติอยู่แล้ว

5.3 ภารกิจของผู้นำคือ การจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้อำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันเป็นการสนองความต้องการส่วนบุคคลและองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 18-19) กล่าวว่า มีทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Traitist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะมีร่างกายสูง

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The situationist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดในสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เข้าเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The followership theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำโดยถือว่าการศึกษากการเป็นผู้ตาม เป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าเครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ ผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายว่า การเป็นผู้นำตัวอย่างเช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับครูใหญ่ ในสถานศึกษาประถมศึกษาและครูใหญ่ในสถานศึกษามัธยมศึกษา ครูใหญ่แต่ละระดับจะต้องรู้จักโครงสร้างของสถานศึกษาของตน จากตัวอย่างนี้ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำจะช่วยอธิบายลักษณะของผู้นำที่ดี ทฤษฎีทางสถานการณ์ จะช่วยให้รู้จักความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละระดับ ถ้าเอาสองทฤษฎีมารวมกันก็จะทำให้เราเข้าใจการเป็นผู้นำได้ดีขึ้น

บุญทัน ดอกไธสง (2537:267- 269) ได้แยกทฤษฎีของผู้นำออกเป็นดังนี้

1. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 4 คือ

1.1 นำ

1.2 ติดตาม

1.3 องค์กรและสังคม

1.4 มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจและการเมือง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมส่วนตัว (Personal - Behavior Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้เน้นกระบวนการทางพฤติกรรม ที่เน้นความสำคัญโดยไม่ปฏิบัติการซ้ำซาก

3. ทฤษฎีสันับสนุน (Supportive Theory) ทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นทฤษฎีที่มีส่วนร่วม ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Theory) หรือมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ซึ่งมีได้หมายความว่า ถ้อยคิดส่วนมากเป็นใหญ่ หากพิจารณาความเท่าเทียมกันทางสังคมของคณาและยอมรับความรู้และความคิดของเขา ยอมรับว่าการช่วยเหลือกันเป็นความดีที่นำไปสู่การร่วมมือการผลิตและความพอใจของคณาคัดค้านการใช้อำนาจฝ่ายเดียว

4. ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (Sociological Theory) ผู้นำจะต้อง

4.1 อำนวยความสะดวกต่อกิจกรรมของคณา

4.2 แก้ปัญหาความขัดแย้งของคณาที่เกิดขึ้น และยอมรับความไม่เหมือนกันของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มาจากท้องถิ่นที่แตกต่างกัน

5. ทฤษฎีทางจิต (Psychologic Theory) ผู้นำจะต้องมีการพัฒนาระบบแรงจูงใจให้ดีเยี่ยม ผู้นำต้องเข้าใจคณาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และขณะเดียวกัน ต้องสร้างความพอใจในเป้าหมายของแต่ละบุคคล แต่ต้องให้ความสนใจแก่ผลงานของคณาทำงาน เช่น การยอมรับความปลอดภัยทางอารมณ์ ให้โอกาสที่เขาต้องการ ความพอใจเป็นลักษณะที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดนั้นเป็นหน้าที่ของทฤษฎีทางจิต

6. ทฤษฎีใช้อำนาจ (Autocratic Theory) ผู้นำยึดถือการใช้อำนาจบังคับ สนใจงานเป็นหลักสั่งให้ทำงานโดยไม่อธิบายเหตุผล จัดตั้งระบบทำโทษและให้รางวัลแก่คณาทำงานหนักที่สุด และมีระเบียบดี ไม่สนใจบรรยากาศความอบอุ่นการทำงาน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:954) ได้สรุปทฤษฎีของการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. แนวการศึกษาลักษณะผู้นำ (Trait Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวนัยหนึ่งคือ เป็นกลุ่มที่แสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นไร

2. แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

3. แนวการศึกษาด้านสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาด้านสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะนำคนอื่นได้

ดิน ปรัชญพทธี (2543: 635-637) ได้สรุปทฤษฎีของการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great – Man Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มีและผู้ตามต่างก็มีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกันผู้นำจะมีลักษณะเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตามลักษณะพิเศษเหล่านี้อาจรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม

2. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environment Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมตามกาลเทศะ กล่าวคือผู้นำสามารถที่จะแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งในยามวิกฤต เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองสภาพแวดล้อมก่อให้เกิดภาวะผู้นำในยุคในสมัยหนึ่ง

3. ทฤษฎีบุคคล-สถานการณ์ (Personal - Situational Theories) ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่มาผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากลักษณะการเป็นผู้นำเอง ลักษณะของกลุ่มผู้ตาม และลักษณะของสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำและผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบ – ความคาดหวัง (Interaction – Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบ และความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้นผู้ที่มาเป็นผู้นำในกลุ่มจะต้องแสดงความสามารถริเริ่ม และดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่มและจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวัง ของสมาชิกในกลุ่มได้

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นปึกแผ่นแต่โดยธรรมชาตินั้นองค์การมักจะคอยควบคุมสมาชิกมิให้มีพฤติกรรมที่จะส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพและเป็นปึกแผ่นฉะนั้นหน้าที่ของผู้นำก็คือจะต้องพยายามทำให้บุคคลในองค์การมีความเป็นอิสระเสรีเพื่อที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการของตนเองและความต้องการขององค์การ ผู้นำที่ดีต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความคาดหวัง

ค่านิยมและทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ตนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ได้ด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป้าหมายของภาวะผู้นำก็คือ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ตามในเวลาเดียวกัน

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อการว่าผู้ตามยินยอมหรือคล้อยตามผู้นำ ก็เพราะว่าทั้งสองฝ่ายมี “ สัญญา ” ที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ กล่าวคือ การที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้หน้านั้น นอกจากจะให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าตนได้รับรางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพึงพอใจและยอมรับผู้นำคนนั้น อย่างไรก็ตามหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งละเมิดสัญญาจากทั้งสองฝ่ายไม่สามารถจะอดทนต่อไปอีกได้แล้ว ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ มีหลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งในแต่ละทฤษฎีก็จะมีจุดเด่นและมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้นำสามารถนำทฤษฎีเหล่านี้มาบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2532:219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของตนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 98) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542:83 อ้างถึงใน Hersey และ Blanchard 1972: 68)

กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

กิติ ตย์คานนท์ (2543:22) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนๆ นั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้นแต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2544: 11) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

ติน ปรัชญพฤทธ์ (2543:617-618) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้ความหมายเอาไว้จาก 11 แห่งด้วยกันดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นที่เน้นถึงกระบวนการกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือความเด่นหรืออำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คน ๆ หนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และลักษณะการ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตนเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความช่วยเหลือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคน ด้วยวิธีการชักชวนและคล้อยมากกว่าที่จะเป็นการอำนาจหรือส่งไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงพลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้นจิตใจและประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลการปฏิบัติที่ได้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้น ประสงค์ที่จะกระทำการเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่บังคับให้กระทำ
10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลการปฏิบัติที่ได้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของปฏิบัติที่ได้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิบัติที่ได้ตอบดังกล่าว นั้น มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)
11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับ โครงสร้างของความคาดหวังและปฏิบัติที่ได้ตอบระหว่างกัน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545:219) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธีในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับปฏิบัติตามความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่งไรก็ตามการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา

ทองใบ สุคชารี (2548: 2) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่เพิ่มมากขึ้นในองค์กรในอันที่จะทำให้กลไกการปฏิบัติงานประจำขององค์กรดำเนินไปได้

วิเชียร วิทยอุดม (2548 :3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและอำนาจบารมีที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ก็ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

ยรรยง โตจินดา (2548: 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการส่ง กระแสอิทธิพลไปสู่บุคคลต่าง ๆ และกลุ่มทั้งหลายเพื่อกำหนดเป้าหมายและการกระทำให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย

อภิชา บุญภัทรภานต์ (2551:192) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง อิทธิพลของผู้นำต่อกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มชนยอมรับ และก่อให้เกิดความ พยายามในการที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 122) ภาวะผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการ บังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่น ใ่วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก บังคับ บัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคล ใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผู้บริหารที่บอกระดับถึงความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรใด มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงตามไปด้วย ถ้าหากองค์กรใดผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำ อาจจะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการ พัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความ เติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการ ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่ มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้

สราญรัตน์ จันทะมล (2548 : 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน

3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สมพร จำปานิล (2549 : 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กรหรือโรงเรียนซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่ม โครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ หรือเป้าหมายเพื่อทำให้องค์กรหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมาน อัสวภูมิ (2549 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษาว่า “การบริหารการศึกษา เป็นการใช้ภาวะผู้นำในการระดมและใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานการศึกษา เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ภาวะผู้นำ การระดมทรัพยากร ใช้ทรัพยากร กำหนดจุดหมายและวัตถุประสงค์ ดำเนินงาน (วางแผน ,จัดองค์กร อำนวยงานกำกับติดตาม ประเมินผล) และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ” ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการเพราะในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการชักจูงและโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการสร้างบุคลิกภาพความเป็นผู้นำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา และความเป็นกันเอง และความเสียสละต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ธรรมรส โชติคุณุชร (2524:132-136) เสนอแนวความคิดที่เกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. แบ่งตามผลของภาวะผู้นำได้ 2 ประเภท

1.1 ผู้นำที่ชักนำไปในทางที่ดีหรือผู้นำปฏิฐาน (Positive Leadership) คือ ผู้นำที่มักนิยมใช้วิธีจูงใจ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีทัศนคติดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนมีความสามารถ อยากทำงานได้ดี อยากได้โอกาสและสิ่งจูงใจ

1.2 ผู้นำที่ชักชวนไปในทางที่ไม่ดีหรือผู้นำนิเสธ (Negative Leadership) ผู้นำชนิดนี้ชอบทำตัวเป็นนาย ก่อให้เกิดความกลัว มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน คอยแต่จะคิดว่าคนชอบถูกบังคับ จึงจะให้ความร่วมมือในการทำงาน คอยจ้องจับผิดว่าใครทำอะไรผิดบ้าง

2. แบ่งตามสภาพ ผู้นำได้ 3 ประเภท

2.1 ผู้นำโดยกฎหมาย ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ถือการหรือหน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสมบัติที่เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความต้องการ

2.2 ผู้นำโดยลักษณะพิเศษของบุคคลผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำเพราะมีความสมบัติผู้นำที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ มีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีความกว้างขวางในสังคม มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ไหวพริบ นำศรัทธา นำเลื่อมใส

2.3 ผู้นำในลักษณะนี้เป็นสัญลักษณ์ ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำเพราะมีความสมบัติส่วนตัวที่เป็นที่ยกย่องให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม

3. แบ่งตามลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำ ซึ่งแบ่งได้ 3 ประเภท

3.1 ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic ,Authoritarian หรือ Leader Centered) ผู้นำชนิดนี้ เป็นผู้ที่มีมักจะรวบอำนาจและการตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆด้วยตนเอง เขามีความเชื่อว่าผู้ร่วมงานมีแต่ความขี้เกียจ เชื่อถือไม่ได้ ดังนั้นเขาก็จะกำหนดแบบของการทำงานไว้ทุกขั้นตอน โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ต้องการคำโต้แย้งผู้ร่วมงานจะรู้สึกไม่มั่นคง ไม่ปลอดภัย ผู้นำชนิดนี้อาจแบ่งได้ 2 แบบ คือ

3.1.1 แบบเจ้านายโดยยึดหลักตนเองเป็นใหญ่ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ชอบให้ใครคัดค้าน ชอบใช้อำนาจและถือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

3.1.2 แบบพ่อหรือญาติผู้ใหญ่ ลักษณะเช่นเดียวกับแบบเจ้านาย แต่มีความเมตตากรุณามากกว่าเข้าทำนองปากร้ายใจดี

3.2 รูปแบบประชาธิปไตย (Participate, Democratic Group Centered)

ผู้นำชนิดนี้จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการโดยถือเอาการปรึกษาหารือเป็นที่ตั้งเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลทำตนเป็นผู้ร่วมงานมิได้ทำตนเป็นนาย ในการตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ ยึดหลักการและเหตุผลเป็นสำคัญ

3.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez- Faire) ผู้นำชนิดนี้จะปล่อยให้

ผู้ร่วมงานทำงานโดยไม่มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน การตัดสินใจไม่เด็ดขาด ใช้วิธีค่อยทำค่อยไป มักจะอ้างประโยชน์เข้าข้างตนเอง

สมยศ นาวิการ (2540:159-216) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior theories) จะมุ่งเน้นไปที่แบบพฤติกรรมหรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถพัฒนาได้
2. ทฤษฎีคุณสมบัตินี้ (Trait theories) จะเกี่ยวข้องกับด้านคุณลักษณะ ด้านร่างกาย ภูมิหลัง สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงานและคุณลักษณะทางสังคม โดยชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะถูกแยกจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ
3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational theories) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป: ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational Leadership :Through vision และ charisma) ซึ่งเป็นมุมมองใหม่แนวคิดมุ่งไปที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:93-95) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นหัวข้อที่มีการศึกษากันมานานตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงปัจจุบัน เราจะพบว่า นักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ก็ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติกันมาแล้วนักปราชญ์และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามที่ตนเองถนัดหรือสนใจอย่างไรก็ตามพอจะจัดแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์การตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นหรือแนวการศึกษาที่โดดเด่นของตนเองโดยเฉพาะดังนี้

1. แนวการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็เป็นกลุ่มที่แสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นไร
2. แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ กลุ่มนี้พยายามหาคำตอบว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

ภาวะผู้นำแบบจำลองของจะ Fiedler รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิงจรชีวิต ของHersey และ Blanchard และรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหารแบบสามมิติ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership theory) เป็นกระบวนการของการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่โดยกระทำภารกิจต่อไปนี้เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยทำให้มีภารกิจมากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ผู้นำซึ่งจูงใจประภายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรเป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถ มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม พัทสิรี ชมพุกำ (2552 : 197-207) ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้ว่าเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมาก จึงเกิดแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นมาโดยทฤษฎีส่วนใหญ่จะพยายามอธิบายว่าทำบางคนเป็นผู้นำและบางคนไม่ได้เป็นผู้นำและทำไมบางคนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ในขณะที่บางคนเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล จากการศึกษาภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งกลุ่มของทฤษฎีตามเวลาที่ศึกษาและมีแนวคิดในทางเดียวกัน ได้ 4 กลุ่มคือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories) ในการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงแรก ๆ ให้ความสนใจกับการศึกษาถึงลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งกลายเป็นผู้นำและลักษณะที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเริ่มต้นจากการศึกษาลักษณะที่เห็นได้ง่ายที่สุด คือ ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก เป็นต้น เพื่อหาความสัมพันธ์ของลักษณะทางกายภาพกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ อีกแนวหนึ่งแนวคิดนี้มีความเชื่อพื้นฐานว่า คนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born to be) คนเป็นผู้นำได้เพราะเกิดมากับลักษณะนั้น แต่เมื่อศึกษาได้ระยะหนึ่งไม่สามารถสรุปได้ถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ต่อมาจึงได้เปลี่ยนไปศึกษาคุณลักษณะที่เป็นบุคลิกลักษณะ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยการศึกษาที่แพร่หลายในแนวคิดนี้ได้แก่ การศึกษาของราลฟี สโตกคิล (Ralph Stogdill) ในปี ค.ศ. 1948 ที่ได้เสนอว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

- 1.1 การมีอำนาจครอบงำคนอื่นได้
- 1.2 ความฉลาด
- 1.3 ความมั่นใจในตนเอง
- 1.4 เต็มไปด้วยพลัง
- 1.5 มีความรู้ในงาน

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories) ถึงแม้ว่าคุณลักษณะไม่สามารถช่วยได้มากนักในการอธิบายถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลความพยายามในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำยังคงมีอยู่ โดยในสงครามโลกครั้งที่สอง การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำได้เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะมาเป็นการศึกษารูปแบบ (Style) สิ่งที่ผู้นำทำ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นโดยรูปแบบภาวะผู้นำ มี 3 ประเภทใหญ่ๆ ด้วยกัน ได้แก่

2.1 รูปแบบเผด็จการ (Autocratic style) ผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจและตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้ตามเป็นเพียงผู้คอยรับฟังคำสั่งและปฏิบัติตาม การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามมักเป็นแบบทิศทางเดียวคือจากผู้นำถึงผู้ตาม ข้อดีของรูปแบบภาวะผู้นำนี้คือการตัดสินใจมักเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เฉียบขาด แต่ข้อเสียคือลดโอกาสที่จะได้ใช้ความเชี่ยวชาญของผู้ตามในการวางแผนและการตัดสินใจ

2.2 รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic style) รูปแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบของผู้นำที่ให้อำนาจผู้ตามในการตัดสินใจในขอบเขต แต่ผู้นำยังคงต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ เป็นการบริหารแบบการให้มีส่วนร่วมแก่ผู้ตาม ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทางคือ ทั้งจากผู้นำสู่ผู้ตาม และจากผู้นำสู่ผู้ตามซึ่งแน่นอนว่า เมื่อรูปแบบประชาธิปไตยนี้ ทำให้คนมีส่วนร่วมและจะเพิ่มความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่มีข้อเสียที่อาจทำให้ไม่สามารถตัดสินใจ ได้รวดเร็ว

2.3 รูปแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำไม่ทำอะไรเลย โดยให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งหมดแก่ผู้ตาม ผู้ใดอยากจะทำอะไรก็สามารถทำได้ตามใจชอบ ผู้นำจะวางตัวอยู่เหนือปัญหา ดังนั้น การสื่อสารส่วนใหญ่จึงเกิดในแนวนอนคือระหว่างผู้ตามกันเอง ข้อดีของรูปแบบภาวะผู้นำนี้ที่พอจะมีบ้างคือ ทำให้ผู้ตามได้ดูแลตนเองมีอิสระในการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ แต่ข้อเสียคือ ขาดเป้าหมายและทิศทางของกลุ่ม

จากรูปแบบภาวะผู้นำข้างต้น เคยเป็นที่เชื่อกันว่ารูปแบบที่ดีที่สุดคือ รูปแบบประชาธิปไตย แต่จากหลายการศึกษาไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่นอนตรงกันเช่นนั้น ถึงแม้ว่าหลายการศึกษาพบว่า รูปแบบประชาธิปไตย มีแนวโน้มนำมาสู่ความพึงพอใจของผู้ตาม แต่ก็ในบางกรณีเช่น ผู้ตามบางคนชอบที่จะถูกบอกให้ทำมากกว่าที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในบางครั้งกรณีฉุกเฉินรูปแบบเผด็จการอาจดีกว่าเพราะเร็วและเฉียบขาด

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey และ Blanchard's theory) เป็นทฤษฎีวงจรชีวิตของความเป็นผู้นำ ซึ่งได้กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและความเต็มใจของผู้ตาม (Hersey และ Blanchard, 1966: 42-47) ความเต็มใจของผู้ตาม จะเพิ่มขึ้นในช่วงของชีวิตของ

ความสัมพันธ์ของพวกเขากับผู้นำ ซึ่งเรียกว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ 2 มิติของรูปแบบความเป็นผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ หน้าที่ของส่วนตัวบุคคลหรือของกลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ การจัดองค์การ การจัดตารางเวลา การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship behavior) หมายถึง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้นำ เช่นการฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อกัน การจัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับ และการสนับสนุนส่วนบุคคล และกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันซึ่งในแต่ละทฤษฎีจะมีจุดเด่นและลักษณะเฉพาะตัวซึ่งผู้บริหารอาจจะยึดแนวปฏิบัติของทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความหมายของพฤติกรรม

นักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม ไว้หลากหลายดังนี้คือ พวงทอง ป้องภัย (2540:2) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม ไว้ว่า พฤติกรรม หมายถึง ปฏิกริยา หรือกิจกรรมทุกชนิด ของสิ่งที่มีชีวิต แม้จะสังเกตได้หรือไม่ก็ตาม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 3) ได้กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำที่สามารถมองเห็นหรือสังเกตเห็นได้ เช่น การเดิน การนอน การเล่น เป็นต้น แต่พฤติกรรมบางชนิดไม่สามารถมองเห็นได้อย่างธรรมดา จึงจำเป็นต้องอาศัยการสังเกต และการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์บางชนิดเข้าช่วย จึงทำให้เราสามารถเข้าใจพฤติกรรมนั้นได้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ(2545: 5) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม ไว้ว่า พฤติกรรมมนุษย์ หมายถึง การกระทำของมนุษย์ทั้งด้านกายกรรม วจกรรม และมโนกรรมโดยรู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตได้และไม่อาจสังเกตได้

สมยศ นาวิการ (2545:45) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม ไว้ว่า พฤติกรรม หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ในฐานะที่เป็นมนุษย์เราทำบางสิ่งบางอย่างอยู่เสมอ เดิน กิน นอน ทำงานและอื่น ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 14) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม ไว้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำที่กระทำโดยรู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัว ทั้งสังเกตเห็นได้ด้วยตนเอง หรือผู้อื่น รวมทั้งการกระทำที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้หรือใช้เครื่องมือช่วยในการสังเกต

อารี พันธุ์ณี (2546: 13) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมไว้ว่า พฤติกรรม หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำของอินทรีย์ที่แสดงออกมาแล้วทำให้บุคคลสามารถสังเกตเห็นได้ รู้ได้ หรือใช้เครื่องมือต่าง ๆ วัดหรือตรวจสอบได้

วันชัย มีชาติ (2548: 13) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมไว้ว่า พฤติกรรม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำ ซึ่งจะรวมถึงกระบวนการภายในของมนุษย์ด้วย เช่น ความคิด ความรู้สึก และความใฝ่ฝัน ล้วนแล้วแต่เป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2550:13) พฤติกรรม หมายถึงการกระทำ หรือกิริยาอาการที่แสดงออกของบุคคล

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิริยาอาการที่แสดงออกของบุคคลเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า

พฤติกรรมผู้นำ

ในการทำหน้าที่ผู้บริหารนั้น ผู้บริหารย่อมจะแสดงพฤติกรรมในการนำของตนออกมาซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่อันที่จะใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำ เข้าชักจูงบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จร่วมกัน โดยเน้นถึงวิธีการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบร่วมกันในหน้าที่ ตลอดจนการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งคำว่าพฤติกรรมผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดไว้ดังนี้

สุธีระ ทานตวนิช (2521:54-57) ได้แยกประเภทพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจ จะแยกผู้นำได้เป็น 3 ประเภท

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ถือตนเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ใช้อำนาจวินิจฉัยและสั่งการโดยพลการ ไม่ต้องการให้มีการคัดค้านใต้อาณัติหรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์การ เป็นผู้ที่ต้องการความรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกความคิดเห็น มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้นำจะไม่ตัดสินใจโดยพลการ แต่จะมีการประชุมปรึกษาหารือ ยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจและการสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรม สนับสนุนให้มีการคิดปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดหลักธรรม 3 ประการคือ การวชิธรรม สามัคคีธรรม และ ปัญญาธรรม

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก โดยจัดแบ่งอำนาจและหน้าที่ ที่มีอยู่ให้ผู้ร่วมงานใช้อำนาจอย่างเต็มที่และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนามแล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่าง กล่าวคือมีเสรีภาพเต็มที่

2. พิจารณาจากปรัชญาในการทำงานจำแนกผู้นำได้เป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญของหน่วยงานมากกว่าตัวคนงาน ซึ่งย่อมทำให้มีการควบคุมมาก และคนงานมีอิสระในการทำงานน้อย ถือว่าคนทำงานเป็นสื่อหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะ ช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ โดยพยายามให้คนทำงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเต็มที่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 91) ได้สรุปแบบของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและการกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศความเป็นมิตรในการปฏิบัติงาน

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

บุญทัน ดอกไธสง (2537: 286) ได้เสนอรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำในองค์กรไว้ดังนี้

1. ความสลับซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม เช่น มนุษย์กับการบริหารทรัพยากร
2. ความสลับซับซ้อนเกี่ยวกับเนื้อหา (Contextual) เช่น ขนาดของเทคโนโลยี
3. ความสลับซับซ้อนของโครงสร้าง เช่น ความชำนาญ การควบคุม การ

ประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ความคาดหวังที่ตั้งไว้สูง ฯลฯ

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540:207-208) ได้สรุปแบบของพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 อย่าง คือ

1. ผู้นำแบบนำหรือเผด็จการ (Directive leadership) ผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้อย่างชัดเจนแล้วว่า ผู้บังคับบัญชาต้องการอะไร และต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างไร วิธีนี้ขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแทบจะไม่มีเลย
2. ผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำจะมีความมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ลูกน้องมีโอกาสเข้าพบพูดคุยได้เสมอ และแสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจความเป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างเห็นได้เด่นชัดเวลาที่ทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำแบบแนวร่วมประชาธิปไตย (Participative leadership) ผู้นำแบบนี้จะขอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ความเชื่อมั่นในลูกน้องที่จะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนี้ และเชื่อว่าลูกน้องจะทำงานได้ดี

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542:91) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติหรือวิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานและปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้ผลงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

1. ผู้นำที่ยึดองค์การเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้จะดำเนินงานตามกฎเกณฑ์วัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงสิ่งอื่น แม้จะเป็นการทำลายน้ำใจ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้ยึดเอาความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักแล้วจึงใช้ความคิด และการตัดสินใจของตนเอง
3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้จะใช้ความอะลุ่มอล่วยระหว่างองค์การและประโยชน์ของตัวบุคคลเป็นหลักในการตัดสินใจ

กิติ ดยัคคานนท์ (2543:24-25) ได้สรุปแบบของพฤติกรรมผู้นำไว้ 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ
2. ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย
3. ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานว่ามีประสิทธิภาพสูงจึงใช้ช่วยผู้ให้คนทำงาน โดยการให้น้ำใจ ค่าตอบแทน หรือสินจ้างรางวัล

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาในฐานะที่เป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการประสานความร่วมมือกับบุคคลในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำมีความสำคัญมากในการบริหารงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำไว้ 3 กลุ่มด้วยกันได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) กลุ่มที่ 2 คือ ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavior) และกลุ่มที่ 3 คือ ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situation) สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavior) เน้นประเด็นที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมจากหลาย ๆ แห่งด้วยกันและผู้วิจัยขอนำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ เฮอเชย์ และ แบลนชาร์ด

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ เฮอเชย์ และ แบลนชาร์ด (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาบริหาร, 2536 : 97) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาท สิ่งการเกี่ยวกับอะไรอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และกับใครหรือใครทำ ในเรื่องเกี่ยวกับ

- 1.1 การกำหนดเป้าหมาย
- 1.2 การจัดองค์กร
- 1.3 การกำหนดเวลา
- 1.4 การสั่งการ

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็น การส่งเสริมพฤติกรรม การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ โดย

- 2.1 ให้การสนับสนุน
- 2.2 การสื่อสาร
- 2.3 การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.4 การเป็นผู้ฟังที่ดี

2.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ เฮอเชย์ และ แบลนชาร์ด สร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

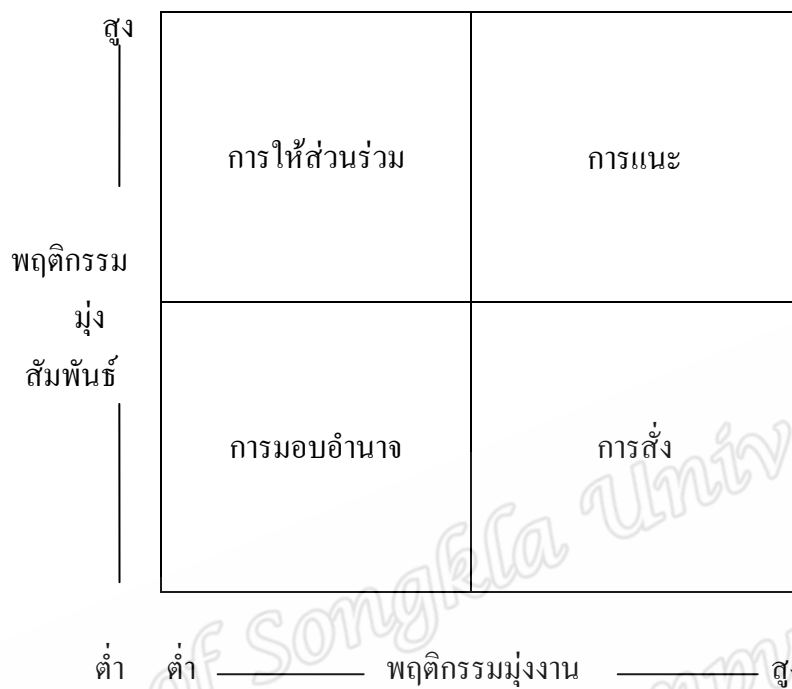
1. ภาวะผู้นำแบบการสั่ง (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ดังนั้นผู้นำจะต้องสั่งเป็น (อย่างมาก) โดยสั่งเกี่ยวกับ อะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) อย่างไรหรือวิธีใด (How) ใคร (Who) และแสดงพฤติกรรมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสนับสนุนแค่เพียงเล็กน้อย ทั้งด้วยคำพูดและท่าทาง ในพฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำแบบการแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง ด้วยเหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำยังจำเป็นจะต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ให้การสนับสนุนและให้ความมั่นใจในระดับสูงด้วย การแสดงท่าทางและวาทะที่แสดงการสนับสนุนและยกย่องบ้าง เช่น จับมือ ลูบไหล่ เดินไปพูดคุยที่โต๊ะทำงานของผู้ตามแทนที่จะเรียกเข้ามาสั่ง เป็นต้น ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามความกระจ่าง

3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participation) เป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ปรารถนาพฤติกรรมชี้แนะแต่เพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เพราะวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานของผู้ตามได้พัฒนาขึ้นผู้นำควรที่จะแสดงกิริยาท่าทางให้เห็นว่าการให้การสนับสนุนผู้ตามและผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมการสนับสนุนได้ตัดสินใจเอง

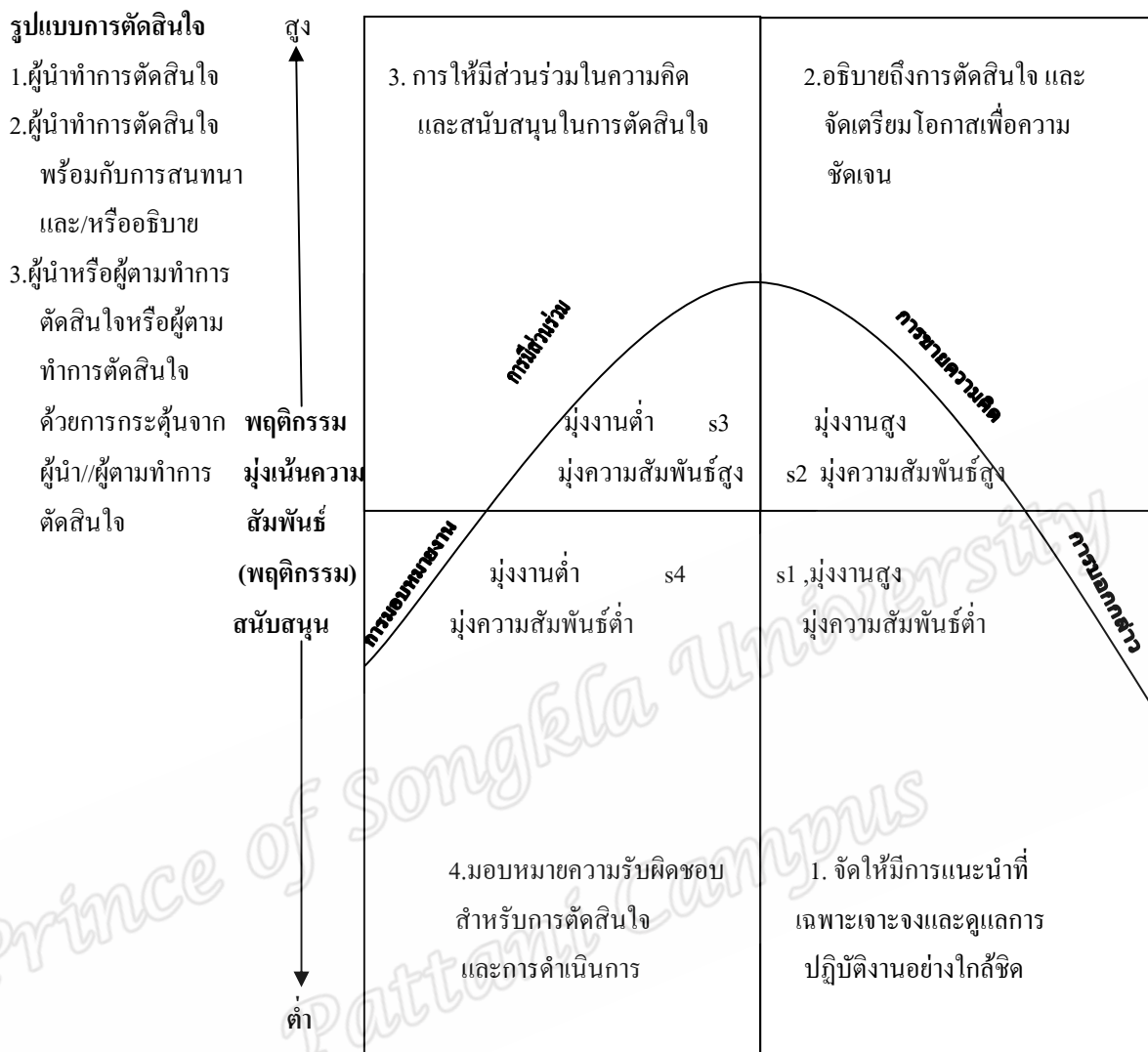
4. ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ด้วยผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ตระหนักในภารกิจและจุดประสงค์ของงาน สามารถจะปฏิบัติงานได้เองจึงไม่ต้องการนิเทศงานหรือต้องการต้องการนิเทศงานก็เพียงแต่เพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

แต่ละแบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบแสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แบบภาวะผู้นำของเฮอเชย์ และ แบลนชาร์ด

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 97)



ต่ำ ← พฤติกรรมที่มุ่งงาน (การแนะแนวทาง) → สูง

	ความพร้อมของผู้ตาม		
สูง	ปานกลาง		ต่ำ
	R4	R3	R2
	สามารถและเต็มใจหรือเชื่อมั่น	สามารถแต่ไม่เต็มใจหรือไม่เชื่อมั่น	ไม่สามารถแต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น
	R1		
	ไม่สามารถและไม่เต็มใจและไม่เชื่อมั่น		

ภาพประกอบ 2 ตัวแบบของความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิตของ Hersey และ Blanchard

ที่มา : วิเชียร วิทญูตม (2548 : 86)

2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมอื่น ๆ

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544:74-75) นำโดย เรนสิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาหลักการและวิธีการของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเก็บข้อมูลในองค์การจากหลายอุตสาหกรรมพบว่า สามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน (Job - centered leader behavior) ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการเน้นงานติดตามใส่ใจในวิธีการทำงานใส่ใจในเรื่องความสำเร็จของงาน นั่นคือ งานเป็นจุดศูนย์กลางของความสนใจของผู้นำ

2. พฤติกรรมที่เน้นพนักงาน (Employee - centered leader behavior) ผู้นำในกลุ่มนี้จะมีพฤติกรรมที่เน้นเรื่องของคน คือ เน้นที่ตัวพนักงานหรือผู้ตาม โดยพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เอาใจใส่ที่จะช่วยให้พนักงานจะได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

โดยรวมแล้วจากกล่าวได้ว่า ในมุมมองที่แยกพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 2 รูปแบบที่แตกต่างกันคือการเน้นงานและการเน้นคน และเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 2 รูปแบบนี้ ซึ่งในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุด คือ พฤติกรรมที่เน้นพนักงานเพราะหากผู้นำมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนและตอบสนองความต้องการของคนแล้วจะนำมาซึ่งผลการทำงานที่ดีและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ดีที่สุด

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State University Studies)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (อ้างถึงใน พิชสิรี ชมพุดำ 2552 : 201) ที่นำโดย เอ็ดวิน ฟลีชแมน (Edwin Fleishman) ซึ่งถูกเรียกว่า การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ การศึกษานี้ได้แยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติที่เป็นอิสระต่อกันได้แก่

1. พฤติกรรมผู้นำรูปแบบที่มีแนวทางการทำงานตามโครงสร้างหลัก (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่มุ่งความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การ

กำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมผู้นำรูปแบบที่ใส่ใจพนักงาน (Consideration) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้สึกต่อการรับรู้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นให้มีความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการตัดสินใจ และแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง

ใส่ใจพนักงาน(Consideration)	ใส่ใจพนักงานมาก การทำงานตามโครงสร้างน้อย	ใส่ใจพนักงานมาก การทำงานตามโครงสร้างมาก	มาก
	ใส่ใจพนักงานน้อย การทำงานตามโครงสร้างน้อย	ใส่ใจพนักงานน้อย การทำงานตามโครงสร้างมาก	น้อย

ภาพประกอบ 3 การแสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ
ที่มา : พิชสิริ ชมพุกำ (2552 : 202)

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ เบรก และ มุตัน

เบรก และ มุตัน (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2636:76-79) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน (Concern for People) หมายถึง วิธีการที่ (how) ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่า

การออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

2. มิติที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง วิธีการที่ (how) ผู้นำใช้เพื่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบายกระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงานคุณภาพของผลงาน เป็นต้น

โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 1 หมายถึง ต่ำ/5 หมายถึง ปานกลาง / และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้นตาข่ายการบริหารของ เบลค และมูตันจึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ (Blake and Mouton, 1964:11)

มุ่งที่คน	9	(1,9)							(9,9)	
	8									
	7									
	6									
	5				(5,5)					
	4									
	3									
	2									
	1	(1,1)							(9,1)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		มุ่งที่ผลผลิต								

ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำตามแนวคิดของ เบลค และ มูตัน (Blake และ Mouton)

ที่มา : (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์,2536:77)

จากภาพประกอบ 4 เบลค และ มูตัน ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่

ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือยๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่นทำ คนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ได้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

1. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสร้างสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเองโดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่มิได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองมุ่งแต่จะให้งานเสร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้บังคับว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจ กฎ ระเบียบและการสั่งการ

3. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือ มีความผูกพันกับงานที่ทำและ กับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในผลงานที่ทำ

4. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the road) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน พอสมควรให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจบ้างผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิม (status qua) ไม่ปรารถนาจะเห็นความเปลี่ยนแปลง

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ เคิร์ต เลวิน โรนาลด์ ลิปปีท และ ราฟไวท์

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ เคิร์ต เลวิน โรนาลด์ ลิปปีท และ ราฟไวท์ (Kurt Lewin Ronald Lippit และ Ralph White) เป็นการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยโอไอโอ เมื่อราวปี ค.ศ.1940 ซึ่งผลจากวิจัยได้เสนอภาวะผู้นำไว้ 3 แบบคือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership)

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) ธรรมดา (2550:258-259) กล่าวว่าในภาวะการณ์ เป็นผู้นำแบบอัตตานิยม นั้น ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญ เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้วจึงสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่าง ใกล้ชิด (Close supervision) ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการ ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาไม่มีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้ก็คือ ตัวของเขาเอง ภายใต้การเป็นภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำและจะ แสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำ หรือไม่ก็เฉยเมยเสีย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

2. ภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ด้วยภาวะการ เป็นผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงกันข้ามกับแบบแรก เขาจะมีความไว้วางใจ เชื่อใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้มีความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมตลอดถึงกำหนด วิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำ แบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้การเป็นภาวะผู้นำ แบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership) ด้วยภาวะการ เป็นผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอย่างห่าง ๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนักคล้ายกับคนนั่งชิว โมง ดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบ บรูซไปรษณีย์ เพราะเขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้นำแบบนี้

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ 피ดเลอร์

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ 피ดเลอร์ (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544:103-104) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้ เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 ประการคือ

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความ เกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือและความรับฟัง ความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task – oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะ กำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจาก ตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure style)

2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3 มิติของ เรดคิน

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3 มิติของ เรดคิน (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 80-81) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

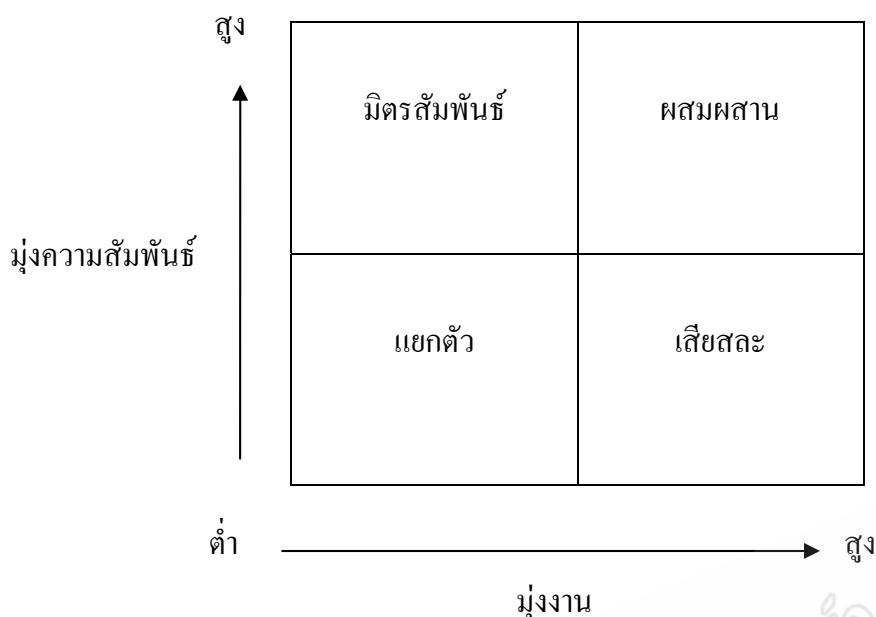
จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดคิน ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 งานสูง – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่ เป็นผู้ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้ เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแค่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่ เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่ เป็นผู้เสียสละ ผู้นำประเภทนี้ เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย



ภาพประกอบที่ 5 แบบผู้นำทั้ง 4 แบบ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 82)

จากแบบผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้บุกงาน หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากมี 4 แบบ คือ

1. ผู้นำทีม ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองก็คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นหรือระยะยาว เขาตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละจึงเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

2. ผู้สอนแนะ ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงาน เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันทั้งงานและตัวหัวหน้าเอง แม้งานที่ทำประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

3. ผู้คุมกฎ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญของผู้ร่วมงาน แม้ว่าเขาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

4. ผู้บุกงาน ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากและมุ่งมั่นทั้งงานทั้งที่เป็นงานทั้งเป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคือง ซึ่งจะส่งผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงาน ชนิดที่ให้ผู้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาน้อยที่สุด และมีความเชื่อฟังเขามากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

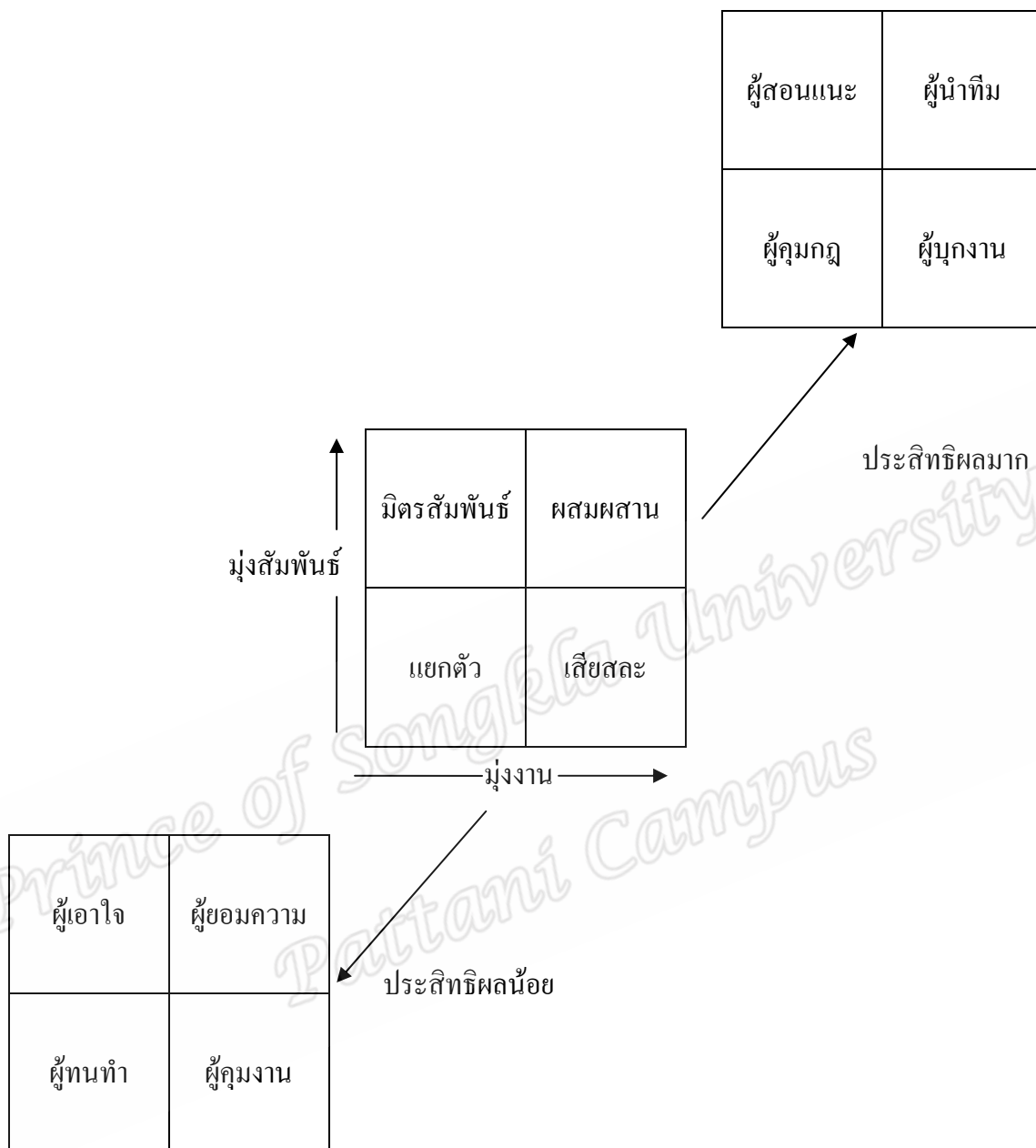
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยมี 4 แบบ คือ

1. ผู้ยอมความ ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งคนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือการเอาประโยชน์ประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มื่อทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

2. ผู้เอาใจ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามจะเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

3. ผู้ทนทำ เป็นผู้นำที่แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งที่และที่ความสัมพันธ์เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้ว ยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอึดอาด เฉื่อยชา

4. ผู้คุมงาน เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และชอบวิธีการทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา



ภาพประกอบที่ 6 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี 3มิติ

ของเรดติน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 84)

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำ มี 2 ด้านด้วยกันคือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน (Task – oriented Leader) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย และสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ โดยจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure style)

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented Leader) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ ความเชื่อใจ และความรับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว (2534:11-12) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยพบว่าครูอาจารย์มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนครูอาจารย์ที่มีวุฒิต่างกันมีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมทั้งสองมิติ ไม่แตกต่างกัน และครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมทั้งสองมิติ สูงกว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนน้อยกว่า 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมทั้งสองมิติ ไม่แตกต่างกัน

จำรอง แสงพรหมศรี (2537: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา คือเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดีมีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่น รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ระดับประสิทธิผลของการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 68.87 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 31.13

วิมล หัตถจันทร์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เขตการศึกษา 3 ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน ผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาเป็นด้าน ภาวะผู้นำ และการวางแผนพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นเขต การศึกษา 3 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมโดยภาพรวม และแต่ละด้าน คือ พฤติกรรมภาวะ ผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และการวางแผนไม่แตกต่างกันพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษาดีเด่น เขตการศึกษา 3 ที่มีอายุต่างกัน มีความแตกต่างกันด้านมนุษยสัมพันธ์ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เขต การศึกษา 3 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีความแตกต่างกันในด้านการวางแผนอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำและด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ทับทิม ศรีผา (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านและเมื่อ พิจารณาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกันพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อ พิจารณา ตามขนาดของโรงเรียนพบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีทัศนะ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวังรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่คาดหวังรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดหนึ่งด้าน คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ - อิทธิพล ส่วนด้านอื่น ๆ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความ เชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ และด้านการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05 ส่วนด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุม และด้านปฏิสัมพันธ์- อิทธิพล แตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ดที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ และด้านการตัดสินใจและด้านปฏิสัมพันธ์- อิทธิพลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่เป็นจริงและคาดหวัง ส่วนใหญ่สอดคล้องกัน แต่ยังมีบางส่วนไม่สอดคล้องและยังมองไม่ตรงกัน สมควรที่ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะได้ตรวจสอบ พิจารณา ปรับปรุง พัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ประพันธ์ ทรศนียากร (2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในโรงเรียนในอำเภอเมืองเชียงราย มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติของครูโรงเรียนมีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยที่ครูมีความคาดหวังว่าคุณสมบัติของครูโรงเรียนทั้งสองด้านบ่อยครั้งเช่นกัน

สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในโรงเรียน พบว่าครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ รับรู้ว่าคุณสมบัติของครูโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีการปฏิบัติบ่อยครั้งและในส่วนของความคาดหวังของครูในพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองด้าน ควรมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

สมจิตร จันท์เที่ยง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ว่าได้ ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้น ครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน สำหรับผู้บริหารได้รับรู้และคาดหวังว่าได้ ปฏิบัติและควรปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามลำดับ

ปิยพร รองพล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎีการมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปคือ

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มีตามกรอบโครงสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเป็นอันดับแรก รองลงไปคือพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่าบริหารมีลักษณะภาวะผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงไปคือลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการประเมินในภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าตนเองเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง

ศุวัฒน์ ญาณะโค (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และความคาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ว่าได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้นครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน สำหรับผู้บริหารได้รับรู้และคาดหวังว่า ได้ปฏิบัติและควรปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามลำดับ

จารุณี กาญจนโนสธ (2545) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของครู พบว่าครูที่มีเพศแตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน และครูที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

ดำรง ตอบุญธง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า สภาพการใช้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก

ไชยวัฒน์ ใจจิตร (2546) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ครูผู้สอนรับรู้และคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียน ได้แสดงและควรแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง โดยให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนและให้ครูทราบถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติแต่บางครั้งผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติตาม

อารมณ์ของตนเองและปกครองอย่างเข้มงวด ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ครูผู้สอน ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงเป็นครั้งคราว ในความเป็นกันเองและง่ายที่และปฏิเสธที่จะ อธิบายการทำงานของตนซึ่งครูผู้สอนคาดหวังว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติบ่อยครั้ง ในเรื่องที่ได้แสดง ออกเป็นครั้งคราวในเรื่องดังกล่าวข้างต้น ในภาพรวมครูผู้สอนระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดง พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง ด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นครั้งคราวและคาดหวังว่า ผู้บริหารโรงเรียน ควร แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

ประยุทธ์ ชูสอน (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการ พัฒนาสู่มืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและระหว่างประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างช่วงเวลาที่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังที่ได้ นำเสนอมาจะเห็นว่าส่วนใหญ่ประสิทธิภาพของผู้บริหาร หรือพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ ผลการศึกษาจะพบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเน้นด้านมุ่งงาน มากกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามครูผู้สอนก็คาดหวังให้ผู้บริหารแสดงออกพฤติกรรมภาวะ ผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ให้บ่อยครั้งทั้งนี้เพราะสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับ ครูผู้สอนในการปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มกำลังความสามารถ