

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีเนื้อหาจำแนกตามลำดับเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

1.4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิจัย

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

2.1 ความหมายของรูปแบบ

2.2 ประเภทของรูปแบบ

2.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

2.4 การประเมินรูปแบบ

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.1 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก

3.4 การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 4. บริบทของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.2 ความเป็นมาของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.3 โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” มีคำที่ใช้ในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น คำว่าหัวหน้าประมุข ราชากะ พญา ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งมีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น ความเป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ฯ (สร้อยตรรกะ ศิลป์ ติวนานนท์) อรรถนันธ. 2542 : 253) ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกันและมีประวัติ ที่ยาวนานมาก คำว่าผู้นำปรากฏอยู่ในพจนานุกรมของอ็อกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ก.ศ. 1300 ส่วนคำว่าภาวะผู้นำเป็นที่รู้จักกันประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 (ทางเด้อ เดชา ไทย. 2544 : 9-10) ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรภาครัฐหรือเอกชน บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากร ทั้งหลายภายในองค์กร ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม ถึงการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่า ประติทิพขององค์กรนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์กรนั้นเอง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของผู้นำไว้ many หมาย ในลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

Halpin(1966:27-28) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า คือผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกภาพหรือมีอิทธิพลต่องานในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบุคลิกภาพเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบุคลิกภาพสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม ผู้นำหน่วยงานตามหน้าที่

Fiedler (1967 : 78-79) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นิเทศ ประธานฯฯ โดยเป็นตัวแทน ของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมนิคิ

Yukl (1989 : 3-4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ ก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อขึ้นหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

DuBrin (1998 : 431) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความก้าวหน้า และบรรลุความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Tourangeau (2003 : 625) ได้นิยามความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานด้วยความท้าทาย มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานอื่นๆ ได้ เป็นแบบอย่างและมีความกล้าหาญ

Sullivan and Decker (2005 : 44) ได้กล่าวความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีภาระ มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสำคัญในการประสานงานระหว่างสมาชิกในองค์กร สนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

บุญทัน ดอกไธสง (2535 : 266) ได้อธิบายความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้มีอิทธิพล มีศักดิ์ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องเคยช่วยเหลือกลุ่นให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่เป็นอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่เคยแต่awanphen และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ท้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

พนิตา คำมาพงษ์ (2535 : 16) ให้ความหมายของผู้นำว่า มีหลายแบบ คือ

1. เป็นศักดิ์ในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังก้าดีและเกิดความร่วมมือ
2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. เป็นรูปแบบของการซักจุใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ

4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ มีการกระตุ้นชี้กันและกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกัน ด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

กี่ วงศ์พุฒ (2539 : 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือชุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือชุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่ชุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มออกทางคัวยว

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถสื่อสารให้ผู้คนเลือกหรือยกให้เข้าเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ จันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

เกริก วงศ์จานนท์ (2542 : 145) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้มีความเห็นหรือมีพฤติกรรมคล้ายตามได้ และได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มหรือองค์กรให้ทำหน้าที่ผู้นำ ให้ความเคารพนับถือ ให้การยอมรับและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

华罗 頤彭สวัสดิ์ (2549 : 16) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือนบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้นำที่มีอำนาจที่จะปฏิบัติตาม ความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็จะไม่มีความหมาย

2. ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร และใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง

3. ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในงานหนึ่งเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้งานดังกล่าวสามารถดำเนินการลีงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับอนุญาติซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกว่า บุคคลอื่น แต่ก็ยังไม่ได้รับอนุญาติให้เป็นผู้นำ สำหรับบุคคลที่ไม่มีอิทธิพล เช่น สามาเรีย ใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพัฒนาเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

กฤณณะ เพชรบ่อใหญ่ (2551 : 11) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และพยายามโน้มน้าวให้บุคคลในกลุ่มหัวหอกที่ตัวเองประณีตโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการครองใจคนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจด้วยความสามารถทุ่มเทให้กับองค์กร และหน่วงงานอาจจะมีบุคคลที่เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับในแต่ละบทบาทแตกต่างกันออกไป หรืออาจจะเป็นผู้นำโดยตำแหน่งซึ่งผู้นำจะต้องได้รับการยอมรับในกลุ่มตามแต่สถานการณ์ โดยใช้กระบวนการสร้างอิทธิพล ดังกล่าว เพื่อให้มีผลต่อการบริหารงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายตามตัวอักษร ในแง่ของความหมายนั้น คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีความหมายคล้ายระดับ ในระดับหลักการหรือทฤษฎีนั้นหมายถึงสภาพการนำของตัวผู้นำ เหล่าผู้นำในองค์กรนั้นๆ ในระดับปฏิบัติมีความหมายว่าลักษณะการพานำ การให้แนวทาง การกำหนดและคุ้มครองให้ทำงานดำเนินไปได้ด้วยดี ในระดับประโยชน์ใช้สอนนั้นหมายถึงผู้นำองค์กรที่นำพาให้ดูแลให้ทำงานดำเนินไปได้ด้วยดี ในระดับประเทศใช้สอนนั้นหมายถึงผู้นำองค์กรที่นำพาให้มีการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นไปโดยใช้ทรัพยากรในการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุด คือ ใช้น้อยที่สุดแต่ให้ผลดีที่สุด เร็วที่สุด มากที่สุด คุ้มค่าที่สุด เป็นต้น สำหรับความหมายโดยตัวอักษรนั้นแยกออกเป็นสองนัย คือ ความหมายตามรูปศัพท์ที่เป็นต้น สำหรับความหมายโดยตัวอักษรนั้นแยกออกเป็นสองนัย คือ ความหมายตามรูปศัพท์ที่และความหมายตามเนื้อความ ความหมายตามรูปศัพท์นั้น คำว่า “ภาวะผู้นำ” ภาษาอังกฤษว่า “Leadership” คำว่า Leader แปลว่า “ผู้นำ” ส่วนคำว่า Ship แปลว่า “สภาพ” หรือ “สภาพ” หรือ “ภาวะ” รวมกันเป็นคำว่า “ภาวะผู้นำ” มีความหมายว่าสภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำ ไม่ได้หมายถึงตัวบุคคล ในส่วนทางด้านความหมายตามเนื้อความนั้น มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้หลากหลายตามมุมมองดังต่อไปนี้

เรนวล นันทศุภวัฒน์ (2542 : 3) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่ามีความแตกต่างและคล้ายคลึงกัน 4 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมิใช่หัวบุคคล การแสดงออกหรือไม่แสดงออกของภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้กับผู้นำหรือผู้บริหารก็ได้

2. ภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และเกี่ยวข้องกับอำนาจหรืออิทธิพล ถ้าผู้นำมีอำนาจหรืออิทธิพลแล้วผู้ตามมักยินยอมปฏิบัติตาม

3. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการนำไปสู่เป้าหมาย ได้สำเร็จของกลุ่มหรือองค์กร ถ้าผู้นำไม่สามารถนำผู้ตามไปยังเป้าหมายได้สำเร็จ ถือว่าผู้นำขาดภาวะผู้นำซึ่งอาจเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาและการจัดการภายในองค์กร เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ดิน ปรัชญพุทธ (2544 : 618) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อยุ่งไขหรือคลายให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนและเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือคลายเส้นนี้จะต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2545 : 12-13) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำการที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้

2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นลักษณะของความลับพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จึงต้องได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเจ้าก้าวสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. อิทธิพลในด้วงของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการซึ่งแนะนำในกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. การกระทำการร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การซึ่งแนะนำการกระทำการต่างๆ ให้บุคคลอื่นๆ เขื่อนั้นในผลงานของเขารู้สึกพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการซึ่งแนะนำที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความคิดเห็นและการรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน

7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการซักจงให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มหัวร่างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของคน

กฤษดา พ่องพิพยา (2547 : 19) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ซักจงให้บุคคลหรือกลุ่มนบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม ให้เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจมาจาก การเด่งตั้งหรือไม่ก็ได้

อัญชัน เกิ่นกระโทก (2547 : 7) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลในการนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นอิทธิพลที่ได้รับมาอย่าง เป็นทางการ ภาวะผู้นำทำให้ผู้บริหารสามารถซักจงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง และบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนกำหนดความอยู่รอด และความเจริญเติบโตขององค์กร เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานจะมี ผลกระทบต่อระดับผลผลิตขององค์กร ดังนั้น ผู้นำจะต้องคำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลด้วย

สรายุรัตน์ จันทะมล (2548 : 13-14) ได้กล่าวถึงความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลขององค์กร ซึ่งให้กลุ่มนบุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน เช่น

ธิติพร ตนัยโฉต (2549 : 42-47) ได้นิยามความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลบังคับและซักจงผู้อื่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของ องค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอิทธิพลบังคับนั้นอาจจะได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น ได้รับ องค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอิทธิพลบังคับนั้นอาจจะได้มีการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่ อย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน เรียกว่า เป็นผู้นำอย่าง เป็นทางการ แต่ก็จะพบอยู่เสมอว่ามีผู้ที่สามารถนำผู้อื่นโดยที่มิได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ อย่างเป็นทางการ และบางครั้งมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้นำที่เป็นทางการอีกด้วย

วาระ เพิ่งสวัสดิ์ (2549 : 18) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการลงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ อินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ก้าวหน้า หนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพล ระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่ จะก่อให้เกิดการกระทำการที่มีผลหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 15) ได้กล่าวถึงความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความซัพเพนเดนต์ให้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

เศกสรรค์ ยงวนิชย์ และ วีระศักดิ์ จาเรชัยนิวัฒน์ (2551 : 8) ได้สรุปความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะตัว มีวิสัยทัศน์ มีพุทธิกรรมพิเศษที่สามารถชักนำกลุ่ม ให้ทำกิจกรรมร่วมกัน ได้อย่างสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความคิดริเริ่ม สามารถสร้าง แรงจูงใจต่อการแก้ไขปัญหา ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำพากลุ่มและองค์กร ให้บรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ไกศิริ ปลรินทร์ (2552 : 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สร้างความเชื่อมั่น เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อนุյงค์เกิดขึ้นเมื่อกันที่มีจุดประสงค์แน่ชัด ทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหว เกี่ยวกับสถาบัน เกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วย เหตุอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม

สุภาวดี ขาวสกุลสุทธิ (2552 : 16) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ต้องมีความสามารถดูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ อินดีที่จะให้ความร่วมมือ เป็นผู้ประสานงานที่ดีและ มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ของหน่วยงานอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

อภิชยา มีเพียร (2552 : 23) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคล และกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Ross and Hendry (1958 : 100-107 ข้างอิงมาจาก สารวัตตน์ สุ่สุข. 2548 : 18) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait with in Individual Leader) สมัยก่อนจึงเชื่อกันว่าภาวะผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่遗传มาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายมาเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ลักษณะภาวะผู้นำขึ้นกับโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลกระทบของหัวหน้าที่ต้องการของกลุ่ม กลุ่มและผู้นำเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำแต่ถ้ากลุ่มนั้นขาดผู้นำ กลุ่มนั้นก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งในการนำและการบริหาร

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อภาวะผู้นำมาก สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผู้นำเช่น ขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรมบนธรรนเนียนเปลี่ยนไปตามประเทศ ของกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ

Yukl (1989 : 2) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการใช้อิทธิพล โน้มน้าว และมีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล

2. กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

3. กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม

4. กระบวนการรักษาไว้ซึ่งสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Gordon, J. R. and others. (1990 : 553) ได้รวมรวมคำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ตามความเห็นของ Hemphill and Coons (1957 : 7) ภาวะผู้นำ คือ “พฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่งในขณะที่กำกับกิจกรรมของกลุ่ม ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน” หมายความถึง กิจกรรมของคนคนหนึ่งที่พยายามกำกับดูแลการทำงานของคนอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

2. Tannenbaum, Weschler and Massarik (1961 : 24) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ “อิทธิพลทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งแสดงออกในสถานการณ์หนึ่ง และถูกกำกับโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร ไปสู่การได้มาซึ่งเป้าหมายหนึ่งเดียวหรือหลายเป้าหมายที่ได้ระบุ

เข้าไว้แล้ว” หมายความถึงการทำงานร่วมกันของผู้คนฝ่ายหนึ่งจะมีอิทธิพลหรืออำนาจ เข้าไว้แล้ว ความรับผิดชอบสูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายแรกจะพยายามทำให้ฝ่ายหลังทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย โดยใช้วิธีการคิดต่อสืบสาร

3. Jacobs (1970 : 232) เชื่อว่า ภาวะผู้นำ คือ “ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร โดยฝ่ายหนึ่งจะนำเสนอข้อมูลข่าวสารของมา เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ทราบนักว่ารายได้ของตนจะสูงขึ้น หากประพฤติดนหรือกระทำการที่ได้รับการแนะนำหรือตามที่ประสงค์” หมายความถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานร่วมกัน ฝ่ายหนึ่งจะเป็นฝ่ายที่ให้ข้อมูลข่าวสารหรือแนวทางในการทำงาน โดยมีแรงวัดถูกใจให้ฝ่ายหลังอยากทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

4. Stogdill (1974:411) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ “การสร้างสรรค์และการบำรุงรักษาโครงสร้างในความคาดหวังและปฏิสัมพันธ์” หมายความถึงการดำรงอยู่ขององค์กรเป็นการกระทำการที่รักษาสภาพขององค์กรไว้ โดยมีความคาดหวังของทุกคนในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นพื้นฐานอันสำคัญในการที่จะดำรงกิจกรรมและองค์กรไว้

Bass (1990 : 19-31) ได้สรุปรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นชุดศูนย์กลางหรือชุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่มนี้ นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ว่า “มีความสามารถที่จะนำกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน”

2. ภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ คำนิยามค่าๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักค่านิยมลักษณะปัจจุบัน (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเดินทางไปตามบุคลิกภาพที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมคล้อยตาม เป็นกลุ่มของนิยามที่นิยามภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มให้กับเจตจำนง ความต้องการ และความปรารถนาของผู้นำ นุ่มนวลของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะที่ศักดิ์สิทธิ์มาก คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำ จึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คือว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้ มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำการ (Forcing of Compliance) แต่เมื่อมีความหมายว่า “ที่เป็นการใช้

ความพยายามศักยภาพการและกระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถถ่ายทอดให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านี้เห็นพ้องค่ายหรือมีความต้องการเช่นนี้ด้วยเช่นกัน

5. ภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องของการกระทำและพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดนี้ พฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำการของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ สะท้อนถึงการชูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุผลอย่างหนักแน่น เพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

7. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากการบทบาท การใช้อำนาจ โดย French and Raven (1959) ได้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ ของอำนาจแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดอำนาจต่างๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้การชูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมาย ภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำการของกลุ่มแต่ ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้ เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งออกเผยแพร่ตามมา (Effect of Outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่เป็นหลัก

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุนงคงที่ว่า สมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนี้เจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในฐานะที่มีแนวคิดนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ระบบสังคม

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง ทัศนะภาวะผู้นำในแนวคิดนี้มองเห็นว่าเป็นกระบวนการในการเริ่มและดำเนินรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ ที่ระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์กร

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำ ซึ่งใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลากหลายด้านมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่มิใช้บังคับ ข่มขู่ เพื่อประสาน-samaชิกให้รวมกันเป็นกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Jago. 1982) หรือการผสมผสานระหว่างตำแหน่งกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นนิยามหรือความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ว่าเป็นผู้มีทักษะเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความรู้ที่มีอำนาจและความมีพลัง ผู้นำ เช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยืดมั่นและขับเคลื่อนด้วยคำนิยมและ มีความสามารถปฏิบัติภารกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความสับซับซ้อนได้ผลดี (Tichy and Devanna. 1986)

Coyle (1997 : 12-14) ได้ทำการสรุปรวมคำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ แล้วสรุปเป็นตารางที่แสดงถึงลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ นั้น พร้อมด้วยข้อสังเกตด้วยว่าภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญ เพราะมีคนฟังและยอมปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้ตามก็มีความสำคัญด้วย หากไม่มีผู้ตามภาวะผู้นำก็จะไม่เกิด ดังตาราง สรุปลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Characteristic Chart) ดังไปนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ၁၁။ အခြေခံ ပုဂ္ဂန်များ၏ လေဆိပ် (Leadership Characteristic Chart)

ตารางที่ 1 ตระเบียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Characteristic Chart)						
Kouzes & Posner	Warren Bennis	Ken Blanchard Situational Leadership, The One-Minute Leader	Terry Anderson Transforming Leadership	Tom Peters Thriving on Chaos	Stephen Covey Principle-Centered Leadership	John P. Kotter A Force for Change
The Leadership Challenge ผู้นำที่ดีต้องการ (Challenges the Process)	Leaders, Why Leaders can't Lead สร้างวิสัยทัศน์ (Creates an Inspired Vision)	ผู้นำตามบทบาท (Sets Clear Goals)	กำหนดพันธมิตร เป้าหมาย ในการดำเนินกิจกรรม ที่ชัดเจน (Well-defined Sense of Mission, Purpose, Values, Goals)	กำหนดวิสัยทัศน์เป็นแนวทาง ในการดำเนินกิจกรรม (Vision that Guides all Activity)	เป็นผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (Continually Learning)	กำหนดทิศทาง (Establishing Direction)
คนบันดาลภารกิจ (Inspires a Shared Vision)	ผู้นำบันดาลภารกิจ (Manages Others by Example) มองเห็นผู้นำด้วยตา (Visible to Employees, Customers, Vendors)	กำหนดศักยภาพที่ต้องดูแล (Provides Clear Directions) ให้การสนับสนุน เพื่อตอบสนองความต้องการ ของคน (Supports People as they Need it)	สุขภาพดีมาก (Exceptional Physical Health) ฝึกซ้อมด้วยตนเอง (Exercises Self-mastery)	ประณานิรันดร์ (Self-confident) ร่วมกัน (Willing to Share Achievement)	มุ่งให้บริการ (Service Oriented)	สร้างหัวใจมั่นคง (Aligning People)
ให้กำลังใจในใจ (Encourages the Heart)	มอบหมายงานให้ถูกต้อง ให้หน้าที่ (Delegates to the front Line) จัดโครงสร้าง ภายใน (Builds a Flatter Organization) ให้ใหม่ การฝึกอบรม (Assures Essential Training)	ให้ข้อมูลลักษณะงาน การปฏิเสธงาน (Provides Feedback on Performance) มีความยืดหยุ่น (Is Flexible)	มุ่งผลลัพธ์ (Is Results Oriented) บริหารงานเพื่อเชิงเปลี่ยน แปลง (Manages Change)	ตัดสินใจได้ (Decisive) ให้ไวในงานที่ต้องดูแล (Committed to Employees and their Projects)	รักและแสดงความขอบคุณ สู่คน (Is Typically Grateful) สร้างความประทับใจให้กับชีวิต (Sense of Wonder about Life) กล้าหาญและอดทน (Courage Combined with Emotional Vulnerability) แห่งความ คุณธรรมและความงาม (Search for Truth and Beauty) ให้ไวแบบเป็นธรรม ให้ด้วยหัวใจ (Caring, Sharing and Forgiving)	ทำตามคำสอนให้ได้สูงสุด ก่อประโยชน์และสร้างสรรค์ (Motivating and Inspiring Products Change)
บุคลิกภาพเป็นแบบอย่าง (Models the Way)	傾聴อย่างดี (Listens Attentively)	มอบหมายงานและอ่านใจ ผู้ติดตามเพื่อยกระดับให้ดีขึ้น (Delegates and Empowers as Followers are Ready to Accept)	อยู่บนเส้นทางความผิดชอบ (Uses Course Correction)	แสดงความห่วงใย (Displays Caring)	ให้ความรัก ความเมตตา และความห่วงใย (Has Love, Supported by Faith and Hope)	จะได้ ประสบความสำเร็จ ก่อประโยชน์และสร้างสรรค์ (Motivating and Inspiring Products Change)

จากการที่ 1 แสดงลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการที่ Coyle ก่อตัวถึงสามารถสรุปถึงแนวคิดที่แสดงถึงลักษณะร่วมของภาวะผู้นำที่จะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ การเปิดกว้างและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคต สามารถซื่อสารและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต่อบุคคลอื่น มองหมายการกิจต่อผู้อื่น ขึ้น มั่น พันธุ์กิจ ผ่านการกระทำและสนับสนุนให้กำลังใจผู้ให้มั่นคงบัญชา

สาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า (วิเชียร ชีวพิมาย. 2539)

1. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องกระทำร่วมกันในการทำงานใดๆ มิใช่ว่าจะสำเร็จได้ ด้วยผู้นำอุ่นแต่เพียงผู้เดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่ กับความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สมาชิกทุกคน และเปิดโอกาสให้สมาชิก ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง โดยการญี่ปุ่น ผู้อื่นให้เกิดความกลัววิธีการเข่นนี้จะไม่มีประโยชน์ ภาวะผู้นำก็ไม่เกิดขึ้น

3. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นตามสถานการณ์ โดยที่บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถใน กิจการต่างๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ย่อมรับมาก ความเป็นผู้นำก็สูง กิจการบางอย่างมี ผู้ย่อมรับน้อย ความเป็นผู้นำก็ต่ำ กลุ่มสามารถจะพิจารณาได้ว่าสถานการณ์ใดควรมีผู้นำแบบใด เพื่อช่วยให้แก่ไขสถานการณ์หรือช่วยให้กิจการขององค์กรดำเนินตามวัตถุประสงค์

4. ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับมี พรรดาพกสนับสนุน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นจากการได้พูดปะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นสำคัญ

5. ภาวะผู้นำมีอยู่ในตัวสมาชิกคนอื่นๆ ด้วย ไม่ได้มีเฉพาะผู้บริหารหรือคนโภคินหนึ่ง เท่านั้น แต่ผู้ที่มีลักษณะเด่นกว่าผู้อื่น จะมีโอกาสได้รับเลือกให้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือ บุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถ ของบุคคลในการ เน้นนำward ให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่องานและหน่วยงาน ความสามารถซึ่งจะให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อจำเป็นต้อง ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบก็สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกระตุ้น และส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จลุล่วง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน

การมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จอุ่นรัก ด้วยคี

## 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สมัยโบราณ มนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้น เนพะคระถูลหรือเนพะบุคลและสืบเชื้อสายกันไป บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิด ในคระถูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระดับการพัฒนาเป็น 4 ทฤษฎี หลัก อันได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีความสถานการณ์ และ ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. 2549 : 19-34 ; เนตรพัฒนา ยาริราช. 2550 : 93-132 ; เสนา ตี耶ว. 2551 : 189-202 ; ณัฐนรี ศรีทอง. 2552 : 119-162)

### 1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มปี ก.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมนุษย์ ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มี ความสามารถด้วย ซึ่ง Stogdill (อ้างอิง มาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : 113) วิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะของภาวะผู้นำ โดยพบคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ทักษะทางสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ ทักษะทางค้านเทคนิค ทักษะ ทางการบริหาร และความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ งานวิจัยของ Edwin (อ้างอิงมาจาก ชัยเสถียร พรหมศรี. 2549 : 51) ได้แก่ คุณลักษณะที่มีความสามารถในการบังคับบัญชา ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ ความฉลาดและความสามารถในการคิด มีความสามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีพุติกรรมที่เหมาะสม แสดงออกให้บุคคลอื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นที่ตน拥นี้ มีความสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ พัฒนา และพาหนทางที่ยังไม่มีคนอื่นทำในเรื่องนั้น

### 1.2.2 ทฤษฎีพุติกรรมผู้นำ

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ก.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำ ปฏิบัติ และซึ่งให้เห็นว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่ง Lewin (อ้างอิงจาก อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. 2549 : 22-23) ได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบอัตโนมัติ

หรืออัคติฯ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศรัตรุได้ ผู้นำลักษณะนี้จะได้ใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน 3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรียแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีการกำหนดเป้าหมายจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย และ Likert (อ้างอิงมาจาก สมยศ นาวีกิจ. 2543 : 175-176) วิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ประกอบด้วยความคิดرونของเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมดูแลภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบใช้อำนาจผู้บริหาร ใช้อำนาจเพื่อการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบญี่ปุ่นมากกว่าใช้อำนาจเชิงเมตตา ปักกรองแบบพ่อปักกรองสูง ให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งญี่ปุ่นไทย ยอนให้การติดต่อสื่อสารจากเมืองล่างสู่เมืองบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบังคับย่อนให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 3) แบบปรึกษาหารือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบาย และการตัดสินใจมาจากการระดับบน ในขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจ บางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน และ 4) แบบมีส่วนร่วมอย่างผู้บริหาร ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งใจประส่งค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน พนว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำ

ประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่า ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จ  
ขึ้นกับการมีส่วนร่วมมาก่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา

McGregor ( ข้างอิงมาจาก เนตร์พัฒนา ยาวิราช. 2550 : 132-133) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้ เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และ กระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งหมาย McGregor ได้สรุปกลุ่มข้อสั้นนิยฐานของ ทฤษฎี X ผู้นำที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม ที่ผู้จัดการได้ทำในที่ทำงาน ได้แก่ ข้อสั้นนิยฐานของทฤษฎี X โดยเชื่อว่าพื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนนี้เกี่ยว อย่างใดเงิน อย่างสนับสนุน เพราะคนนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องขอຍความคุณตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด และข้อสั้นนิยฐานของทฤษฎี Y ซึ่งเป็นพื้นฐานของกลุ่มคนที่มองในแง่ มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

### 1.2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จ ของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวย ซึ่ง Hersey and Blanchard ( ข้างอิง มาจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2549 : 179-180) ได้สร้างสไตร์ภาวะผู้นำ ได้ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบ สั่งการ ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เมนاءสัมภับ ผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ 2) ผู้นำแบบหักโขง ผู้นำประเภทนี้จะขอชี้แนะบ้างว่า ผู้ตามที่มีความสามารถอยู่ในระดับต่ำ 3) ผู้นำแบบเน้นการทำงาน แต่ถ้าผู้ตาม ได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัล ก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงาน มากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และต้องขอຍสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เมนاءกับผู้ตามที่มีความพร้อม ในการทำงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง 3) ผู้นำแบบเน้นการทำงาน แบบมีส่วนร่วม ผู้นำ ประเภทนี้จะขอຍอ่านใจความสะท้อนต่างๆ ใน การตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร สองทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม กอยให้ความช่วยเหลือในค้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เมนاءกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน 4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อม และความสามารถทำงานระดับสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เมนاءกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

Fiedler (อ้างอิงมาจาก สมยศ นาวีกุล. 2543 : 185-188) ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเครื่องพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงานมีลักษณะเหมือนกับ ผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นด้วย 2) ผู้นำที่มุ่งงาน เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทาง และมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ทฤษฎีของ Fiedler มองว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือ ไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้าง ของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 1.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

Burns and Bass (อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : 259-264) ได้พยากรณ์แยก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ออกจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่าง ผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะทำงานสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้ตาม ต้องการ ผู้ตามจะยินยอมตามข้อเสนอของผู้นำ เมื่อผู้ตามได้รับการแลกเปลี่ยนสำหรับรางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่ถูกคาดหวัง ซึ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานและการจูงใจภายในออกเป็นสำคัญ สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับความต้องการ การสำนึกของผู้ตาม ให้มีอุดมคติและค่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น มือสุภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ซึ่ง Burns (อ้างอิงมาจาก รัตนศิริภรณ์ จงวิศาล. 2549 : 181) เห็นว่า คุณค่าที่เป็น คุณค่าสูดท้ายที่ไม่สามารถต่อรองหรือแลกเปลี่ยนได้ระหว่างปัจจัยบุคคล โดยผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตาม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามและจูงใจผู้ตาม โดยปราศจากการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะยกตนเองและผู้ตามเข้าสู่ระดับการจูงใจและจริยธรรมที่สูงกว่าด้วย การเปลี่ยนแปลงทั้ง ผู้นำและผู้ตาม

Bass (อ้างอิงมาจาก รัตนศิริภรณ์ จงวิศาล. 2549 : 181) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม โดยจะยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นจาก ความต้องการระดับต่ำที่เกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นที่พอยไปสู่ความต้องการระดับสูง เพื่อการยอมรับความสำเร็จ และการทำตามที่ตนเองปรารถนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับ ภักดีต่อผู้นำ และผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติโดย การสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่ การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานได้สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนสภาพปัจจัยบุคคล และองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ

จากการวิจัยของ Tichy and Devanna (อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : 274) พบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพาองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ระลึกได้ถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและความมีชีวิตชีวา 2) การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่โดยการเปลี่ยนจากภาพผ่านให้เป็นจริง และ 3) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ทฤษฎีแรก ได้สันนิษฐานว่า แหล่งปัจจัยมีของความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ มาจากคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำคนนั้นเอง อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะแต่เพียงอย่างเดียวที่ไม่สามารถอธิบายเรื่องความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้ ส่วนทฤษฎีพุทธิกรรมของผู้นำได้มุ่งเน้นในประเด็นที่ว่า โดยปกติผู้นำทำอะไรเมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสังคมที่ผู้นำทำ และการมีปฏิกริยาตอบกลับของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องของอารมณ์และพฤติกรรม แต่ถึงอย่างไรพุทธิกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น ทฤษฎีที่สามหรือทฤษฎีสถานการณ์ จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มีการศึกษาในเรื่องเหล่านี้มากขึ้นจนกลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้หุ่นพื้นต่อการกระทำที่มุ่งผลประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น แต่เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน

### 1.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ประวัติของการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหารือในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้าดังกล่าว ได้ถูกประยุกต์ให้เกิดความกระตือรือร้นสนใจในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่ทรงครุณยุติลงนักวิจัยในยุคต้นๆ จึงพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaderships) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non Leaderships) (บุญช่วย ศิริเกษ. 2540 : 192) แนวคิดนี้เกิดจากการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎียิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน โดยมีความเชื่อว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้ (Leaders are Born, not Made) (อันนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. 2549 : 20)

ในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในปี ค.ศ. 1948 Stogdill (1948 : 63) ได้สรุปผลวิจัยระหว่างปี ค.ศ. 1904-1947 จำนวน 124 เรื่อง

พบว่า มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตน ช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมุติฐานดังกล่าว ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน มีความเริ่มสร้างสรรค์ ความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ความมั่นใจตนเอง ต้องการแสวงหา งานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้ คุณลักษณะแต่ละชนิดมากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผลวิจัยเหล่านี้ไม่อาจระบุ คุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งว่าจำเป็นหรือให้ความแน่ใจอย่างเพียงพอว่าจะทำให้ผู้นำประสบ ความสำเร็จได้แต่อย่างใด

ต่อมา Stogdill ได้นำผลการวิจัยในช่วงปี ก.ศ. 1948-1970 จำนวน 163 เรื่อง ไปวิเคราะห์ องค์ประกอบบน พบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่นๆ ตรงที่มีทักษะต่อไปนี้ดีกว่า คือ ทักษะ ในการตัดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการ ทักษะทางสติปัญญา นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ของปี 1970 ยังอธิบายวิธีการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม คือ เป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เช่น เป็นผู้ประสานกุ่ม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ การทำงาน ควบคุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

จากการสรุปงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ Stogdill ทั้งในปี ก.ศ. 1948 และ ปี ก.ศ. 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ (Stogdill, 1974 : 74-75)

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นส่วนตัว
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทาง สังคมดี

3. สติปัญญา (Intelligence) ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดี มีความรู้และ ทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีอุปสรรคจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristics) ผู้นำเป็นผู้มีความปรารถนา จะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งที่งาน

6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้าง ความสัมพันธภาพและร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เป้าสังคม ได้แก่

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีของ Stogdill ดังกล่าวนั้น พบว่า การยอมรับใน คุณลักษณะทางกายของผู้นำในปัจจุบันเริ่มลดน้อยลง ส่วนในด้านสติปัญญาความรู้ ความสามารถของผู้นำโดยทั่วไป มักจะค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน โดยเฉลี่ย และเมื่อ

เปรียบคุณลักษณะต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำเป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำ อย่างชัดเจนมากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งหากพิจารณาแล้วก็จะเห็นว่าบุคลิกภาพได้รวมเอา สิ่งต่างๆ เข้าไว้มากมาย ไม่ว่าจะเป็นลักษณะทางกาย ศติปัญญา ความรู้ความสามารถ ลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือลักษณะทางสังคม ก็ถือว่ารวมอยู่ในการจำแนกประเภทแบ่งกรุงฯ ของบุคลิกภาพได้

จากการสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลังๆ Stogdill (1981) พบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำ บางประการที่พน燔เสนอในผู้นำที่มีประสิทธิผลคุณลักษณะเหล่านี้ “ได้แก่

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสียง
6. มีความคิดสร้างสรรค์
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

หลักการสำคัญที่ได้จากการศึกษาวิจัยลักษณะผู้นำ คือ ความคิดในเรื่องการถ่วงคุณ (Balance) ซึ่งหมายถึงกรณีต่อไปนี้ (Yukl, 1989)

1. การมีลักษณะบางอย่างที่เหมาะสม เช่น ความต้องการการบรรลุผลสำเร็จ ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยงริเริ่ม กล้าตัดสินใจ เป็นต้น ผู้นำไม่ควร มีลักษณะดังกล่าวมากหรือน้อยจนเกินไป

2. การมีอารมณ์ควบคู่กัน เช่น อารมณ์ที่อยากมีอำนาจจากอย่างแรงกล้าต้องควบคู่ไปกับ การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้นำหลงอำนาจ คือ ไม่รวนอำนาจแต่แบ่งปันอำนาจ (Empowerment) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การดำเนินธุรกิจงานต้องสมดุลกับการดำเนินธุรกิจคน เช่น การดำเนินธุรกิจความต้องการของผู้นำต้องสมดุลกับการดำเนินธุรกิจความต้องการขององค์กร การดำเนินธุรกิจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสมดุลกับความต้องการของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงต้องสมดุลกับ ความต่อเนื่องของงาน เป็นต้น สรุปได้ว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ บุคคลที่ประสบ ความสำเร็จในการสร้างคุณอย่างเหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับ

ในส่วน Henri Fayol (1949) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำไว้ในหนังสือชื่อ General and Industrial Administration ซึ่งเขาเองเป็นผู้เขียนขึ้นไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่ดีจะต้องมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง (Physical)
2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีสภาพจิตที่ดี (Mental) กล่าวคือ มีความสามารถที่จะเข้าใจ

เรียนรู้และปรับตัวได้ดี

3. ผู้นำที่ดีจะต้องมีศีลธรรมจรรยา (Moral)
4. ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้มีการศึกษา (Education)
5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเข้าใจในระเบียบวิธีการ (Technical) ในการปฏิบัติงาน
6. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ (Experience) อย่างกว้างขวาง

สำหรับ Magnuson (1971 : 78-91) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว นอกจากนี้ ทั้งสองคุณลักษณะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย

- 1.1 มีความสามารถในการตัดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดี
- 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
- 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
- 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.6 เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
- 1.7 ให้ความสนใจในบุคคลอื่นๆ
- 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นๆ
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

#### 2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย

- 2.1 มีวิจารณญาณและมีความยุติธรรม
- 2.2 มีความซื่อสัตย์และจริงใจกับผู้อื่น
- 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
- 2.4 เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์
- 2.5 มีความจริงใจ
- 2.6 มีความเป็นมิตร
- 2.7 มีอารมณ์เข้มข้น

2.8 มีใจร้ายและเบิดเผย

2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย

2.10 มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

นอกจากนี้ งานวิจัยที่เด่นชัดหนึ่งคืองานของ Ghiselli (1971 : 39-94) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการบริหารงานซึ่งเป็นศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมของบุคคล และพบว่าคุณลักษณะแต่ละอย่างมีผลกันต่อความสำเร็จในการบริหารแตกต่างกัน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของคนอื่นๆ ในระยะต่อมา คือ Gannon (1979 : 315); Sergiovanni and others (1987 : 384-391) Ghiselli ได้เผยแพร่เพื่อเสนอแนะให้ผู้นำใช้เป็นปัทสตาน (Norm) เพื่อสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความสามารถในการบริหารของตนเอง คุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่

1. ความสามารถในการสั่งการ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้นำหรือชี้แนรงงานของผู้อื่น และความสามารถที่จะจัดองค์กรและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2. ความรอบรู้งาน หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด น้ำธรรม และมนุษยภาพ ความสามารถที่จะเรียนรู้ หยิ่งเห็น วิเคราะห์และสั่ง gereah ได้

3. ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างมั่นคงด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจ เพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลัง ได้

4. ความมั่นใจในตัวเอง หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินความถูกต้องและเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลต่อสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่มีคติกับคำแห่ง หมายถึง การที่บุคคลยึดถือเอาการทำางเพื่อคำแห่งเพื่อปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการอนุมายงานที่ตนเองปลดปล่อยพยากรณ์หลักเดี่ยงเรื่องที่ตนต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี

ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลว สำหรับคนที่ไม่ยึดติดกับตำแหน่งแต่จะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าว น้อยหรือไม่ยึดเลย

และจากรายงานการวิจัยจากอีกต้นฉบับปัจจุบันของ Locke and Kirkpatrick (2001 : 35-36) ได้สรุปว่า ลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. มีพลังสูง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเห็นเช่นเดียวกัน ไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือไปง่ายๆ
  2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง และมั่นใจในความสามารถของตน
  3. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความคิดสร้างสรรค์ และมักจะคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่นๆ
  4. มีความสามารถในการคิด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลผล และตีความหมาย
  5. มีความรู้ทางธุรกิจ ผู้นำที่มีความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย
  6. มีความสามารถในการจูงใจคน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะใจ นิตร และจูงใจคนให้เกิดแรงพยาຍາที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
  7. มีความยืดหยุ่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับตั้งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้อื่น
  8. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่ผู้อื่นไว้เนื้อเชื่อใจ ได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำมั่นสัญญา เป็นคนที่มีความซักระ不死 โปร่งใส จนบุคคลอื่นๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พึงของคนอื่นได้ดี ในขณะเดียวกัน Hoy and Miskel (2001 : 395) ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้
1. ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย ความมีสติปัญญา การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันต่อเหตุการณ์ มีความสามารถในการใช้เวลาและการพูด เป็นผู้ริเริ่มสามารถในการตัดสินปัญหา
  2. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) มีความสามารถทางวิชาการ และการแสดงให้ความรู้
  3. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นที่พึงของคนอื่นได้ มีความมั่นคง อดทน ก้าวผูกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยาน

4. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ทางด้านกิจกรรมให้ความร่วมมือกับสังคม รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขึ้น

5. ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) การมีตำแหน่ง มีฐานะทางสังคม

สำหรับ Winter (2003 : 177-201) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้

5 องค์ประกอบดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กร โดย (1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้และสามารถปฏิบัติได้จริง (2) เป็นผู้ให้ทิศทาง ชี้แนววิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร (3) เป็นนักคิดและวางแผนการทำงานในอนาคตที่เป็นไปได้ (4) เป็นผู้ที่นำการเปลี่ยนแปลง และ (5) เป็นผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรองในการทำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและชูใจผู้ร่วมงาน

2. เป็นผู้สอนงานที่ดี (Performance Coaching) คือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานจากประสบการณ์จริง และมีความรู้ความสามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน สร้างแบบประเมินผลงาน วัดในมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงานและผลผลิตในองค์กร

3. เป็นผู้พัฒนาบุคคล (Development Coaching) คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดี (Performance Relationship) คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างทีมงานในการทำงานและการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร

5. ลักษณะบุคลิกภาพผู้นำที่ดี (Personal Leadership) คือ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่าง ความมีคุณค่าในตนเองและแรงขับภายในของผู้นำ

นอกจากนี้ Gibson (2004 : 300-302) ; Marquis and Huston (2006 : 50) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต พนสติที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบและมีความรู้มากกว่าผู้ตาม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การเจรจา มีทักษะชูใจผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การมองหมายงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน

2. ด้านบุคลิกภาพ (Personality Trait) ผลการวิจัยบางฉบับให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ระดับความสามารถ อดทนต่อความเครียด มีวุฒิภาวะด้านการควบคุมอารมณ์ มีความเป็นตัวอง เป็นผู้มีคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำสัมพันธ์กับผู้ที่มีความสามารถสูงและปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรยอมรับ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้ได้เป้าหมายขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วน Rue and Byars (2007 : 246) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) จากการมีความรู้และใช้ความรู้อย่างถูกวิธีที่สามารถนำผู้ปฏิบัติงานได้

2. อารมณ์และความอดทน (Mental and Physical Endurance) ผู้นำเกือบทั้งหมดต้องสามารถควบคุมอารมณ์ ความเครียด และอดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

3. การสร้างความศรัทธา (Enthusiasm) ความศรัทธาเป็นสิ่งที่แพร่กระจายไปได้ง่ายในกลุ่มผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น

4. ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibility) ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นจะก้นหาการยอมรับจากผู้ตาม

5. การเอาใจใส่และการมีสัมพันธภาพที่ดี (Empathy and Good Human Relations) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถทำงานกับผู้ร่วมงานได้และเข้าใจปัญหาของพวกรเขา มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ

และการศึกษาของ Daft (2008 : 38-42) ชี้ว่าได้ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ที่ศึกษาตัวอย่างพุทธิกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ชี้ว่าสามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ยอมรับมีดังนี้

1. การมองโลกในด้านดีและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Optimism and Self-confidence) เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตนเองด้านการตัดสินใจ และมีความคิดด้านดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม จนได้รับการยอมรับและความศรัทธา ชี้ว่าพัฒนาไปสู่การสร้างแรงจูงใจและพัฒนากิจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) การมีทัศนคติที่ดี ทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถพึ่งพาอุปสรรค ความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องและไม่หลอกลวง ทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ

3. ผู้ขับเคลื่อน (Drive) ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย มีความตื่นตัว กระตืบกระกระeng

ประชุม รองประธาน (2527) ได้วิเคราะห์และจัดเป็นหมวดหมู่ของคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถ (Capacity) หมายถึง ความเป็นผู้มีสติปัญญาดี ความเป็นผู้มีความคิด ความคื้นตัวอยู่เสมอ เป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ ความคิดต่อ กับผู้อื่น เป็นผู้มีความริเริ่ม สร้างสรรค์ และความเป็นผู้มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ

2. ด้านความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ความเป็นผู้ฝึกในการศึกษาหาความรู้และ เป็นนักวิชาการ ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ที่ทำงานให้สำเร็จด้วยความมี น้ำใจเป็นนักกีฬา

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ ความเป็น ผู้มีความคิดคริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ที่ทำงานเสนอต้นเสนอปลาย ความเป็นผู้มุ่งมั่นใน การทำงาน ความเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นผู้ประณญาที่จะทำงานให้ดี นិคุณภาพ

4. ด้านความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง ความสามารถที่จะให้ความร่วมมือใน กิจกรรมและงานสังคมต่างๆ รวมทั้งการมีความสามารถในการปรับปรุงตนให้เข้ากับบุคคลอื่นๆ และมีอารมณ์เข้าขานตามโอกาสอันควร

5. ด้านฐานะตำแหน่ง (Status) หมายความว่า จะเป็นต้องเป็นผู้ที่มีฐานะทางสังคมและ มีฐานะทางเศรษฐกิจดี รวมทั้งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือเป็นที่ชื่นชมแก่บุคคลโดยทั่วไป

6. ด้านสถานการณ์ (Situation) หมายความว่า จะต้องเป็นบุคคลที่รู้จักกาลเทศะ มีความคิด มีทักษะ ให้ความสนใจกับบุคคลอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง รู้จักวิธีการและเป้าหมายในการที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ

ในขณะที่ประชัย ศรีวิหะ และชาญชัย อรจินสมานาร (2527 : 72-74) ได้กล่าวถึงผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จว่าจะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว สร่างงาน บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่ายๆ มีรสนิยม เดียงพูดชัดเจน อธิบายเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ และสุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา มีความสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาดเฉลียว มีความคิดคริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จดอ่อนของตนเอง มีความสามารถในการสื่อความหมาย

3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น มีอารมณ์ มั่นคง แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข ไม่ดื้นดึ้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดหวัง มีความหวังและแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก เป็นที่พึงของผู้อื่น ได้มีความเสียสละ ตรงไปตรงมา ยุติธรรมเปิดเผย เคารพบุคคลิกภาพของผู้อื่นและอดทนต่อภูดอ่อนของผู้อื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลี่ยง การวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น อุทิศตนเพื่องานสังคมและสนใจกิจกรรมทางสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งดูดและสิ่งผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม มีอุดมการณ์สูง

นอกจากนี้ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 : 88-89) "ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะเชิงภาษา หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความเนื้้นแข็งของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะทางการเงิน

2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคม และความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความอดทนต่อความทุบช่องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และความสามารถในการรับผิดชอบ

ในส่วน ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2538 : 188-189) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติ 8 ประการ ดังนี้

1. มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว (Personality) มีบุคลิกลักษณะและอุปนิสัยใจคอส่วนตัวดี โดยทั่วไป บุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีเวลา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น ในส่วน อุปนิสัยใจคอ หมายถึง มโนธรรมอันเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของคนที่ใช้เป็นเครื่องควบคุมความประพฤติของคน เช่น มีความเมตตา กรุณา มุตติชา อุเบกษา เป็นต้น

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารและการนำ (Ability) ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน คือ เก่งงาน มีความสามารถในงานมนุษยสัมพันธ์ คือ เก่งคน

3. มีความตั้งใจสูง (Willingness) มีพลังตั้งใจหนักแน่นมั่นคง มีความอุตสาหะ เชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและคราฟชาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ สร้างสรรค์ต่อผู้อื่นเป็นที่พึงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ และผลของการตัดสินใจ

5. มีความเป็นธรรม (Fair) รับฟังความคิดเห็นทุกด้าน เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติและให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน
6. เปิดใจกว้าง (Open-minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีจิตใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป (Popular) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
8. มีศิลปะในการนำ (Ability to Lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา และสร้างสามัคคีในกลุ่ม

สำหรับ จุนพล หนินพาณิช (2539 : 352-353) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ดังนี้

1. มีความรู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการ ที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ควรรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไร ก่อน รู้จักการวางแผน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ได้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้ ที่อ มีแรงจูงใจสูงอย่างรู้อยากรู้ ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีจาระณ์ขัน ใช้สื่อยคำ ได้คิดถ่องแท่ นับถือตนเอง ขยันหม่นเพียร รู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพื่อสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างทำงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับ ข้อเท็จจริง โดยมีข้อมูลพลาคน้อย นั่นหมายความว่า ใน การตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษา ปัญหา เหตุผล และปฏิบัติตัวยความระมัคระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความพิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติลงไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจเอาใจใส่และกอบกู้ป้องกันศูนย์กลางประโภชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นธรรมค่าที่ผู้ได้บังคับบัญชายอมต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาธำรงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นคือสิ่งของยกให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ จะนั่นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ ในขณะเดียวกันก็อย่างให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของเมี้ยเดี้ยง ค่าล่วงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจทำกิจกรรมใดๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัว ในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ชั้นหมายความว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุภารกิจภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่เคารพใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนคือลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น หมายถึง การมีใจจริงที่ต้องการความเอาใจใส่ ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำในบางสิ่ง บางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อ กับผู้อื่นได้ง่ายช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะหนึ่งกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่าไม่กลัวอันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงมาและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการได้ อย่างถ่องแท้และเกี่ยวข้องกับผู้อื่นไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแผน หรือแม้แต่กฎหมายใดๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ ก่อตัวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างโดยย่างหนักที่สุดจนหมดได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักก็ได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียวอาจหมายถึงทางปัญญาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เน้นออกเงินให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เออนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่อาจได้ในเรื่องทุกสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลตามมาที่ก่อจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จคุ้ด่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่คิดจะต้องเข้ากับหมู่คณะ ได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางแผนตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน เกต้า ประเสริฐสังข์ (2539 : 318-323) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะการเป็นผู้นำดังนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ผู้นำด้วยสุขภาพประเภทสามวันดีสี่วัน ใช้ มาทำงาน สักค่าหัวหน้าง หยุดไป 2-3 วัน เสมอๆ ถ้ามีความจำเป็นจะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันที เกี่ยวกับผลประโยชน์ขององค์กรนั้น แต่ผู้นำป่วยไม่มาทำงานอาจทำให่องค์กรพลາดโอกาส สำคัญที่จะได้รับผลประโยชน์นั้นไปได้

2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ถ้าเกิดบัญชา ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาได้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เกิดพ้นบังคับ อ่อนโยน และให้ความไว้วางใจมาก

3. ท่าทางและบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีท่าทางและบุคลิก ไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปมองคุณไม่เดื่อน ใส่และไม่น่าบังคับ ไม่ว่าจะมีความรู้หรือความสามารถ แค่ไหนก็ตาม ถ้ามีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะเสียคะแนนไป

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความตื่อรือร้น ผู้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เป็น ได้ก็แต่ผู้ตาม ถ้าผู้นั้นขับพลัดจันทร์ได้เป็นผู้นำจะต้องเห็นแก่ตัวเห็นแก่ตัว ของตนจะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

5. การตัดสินใจกับการใช้คุณบินิจที่ดีและถูกต้อง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมี เมื่อมีความคิดริเริ่มแล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้คุณบินิจให้ดีและถูกต้องเสียก่อน เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้หรือของเรื่องที่ก็จะดำเนินนั่นว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร

6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของผู้นำอีกประการหนึ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปให้ได้ กล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย กล้ารับผิดชอบไม่โynosความผิด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแก่ตัวแบบเอาเสื้อเข้าถุงในขณะเดียวกันก็จะต้องไม่เป็นคนโลเล

7. ความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงานเชิงจะมองเห็นว่างาน ดำเนินการไปได้ราบรื่น ไม่ติดขัดหรืออาจจะเรียกได้ว่ามีศิลปะในการทำงาน ถึงกระจะต้อง โอนอ่อนตามผู้มีอำนาจที่ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจหรือตรงกับความคิดของผู้นำนัก ถ้าเรื่องนั้นถูกต้อง หรือไม่ผิดจะ ไร้สายแรงนักก็ยอมโอนอ่อนผ่อนทานไปบ้างเพราจะเป็นเกินไปไม่ยอมตาม ตัวผู้นำ นั่นเองและอาจจะต้องหักหรือพังไปเลย อย่างไรก็ตามก็ต้องเป็นตัวของตัวเองด้วยไม่ใช่ว่าจะถูก ไปตามลมเสียทุกเรื่อง ไม่ว่าผิดหรือถูก ถึงทราบดีก็ต้องทำหน้าที่ถึงทราบผ่อนปรนก็ต้องยอม

แต่จะต้องกระทำอย่างมีศิลปะ ผู้นำจะต้องมีความแนบเนียนเป็นอย่างมากในการทำงานเพื่อความร่วมมือ

8. ความอดทน การมีสมาร์ทในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และการบังคับใจตนเอง “ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อม ต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ต้องอดทนที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบขององค์กร อดทนต่อความเหนื่อยในการทำงาน นอกจางานความอดทน แล้วจะต้องมีสมาร์ทในการทำงาน มีการบังคับใจให้ได้ร่วมใจครรภ์ทำอะไรไม่ควรทำ และยังต้องมีใจคอหนักแน่น ไม่โกรธง่าย

9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่กลุ่มเครื่อง ซึ่งหมายรวมไปถึงการพูดการเขียนเป็น เมื่อมีคนมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเกิดเป็นองค์กร ยิ่งมีคนมากเท่าไรการสื่อความหมายก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะถ้าสื่อความหมายไม่ดีเรื่องเดียวกันคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งเข้าใจ และพูดอย่างหนึ่งแต่อีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งอาจจะเข้าใจไปอีกอย่างหนึ่ง จึงพูดไปตามที่เข้าใจทำให้ความหมายของเรื่องนั้นบิดเบือนไปเป็นอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นคำสั่งที่ผู้นำสั่งนั้นต้องกระชับเจนเข้าใจง่ายไม่กลุ่มเครื่อง สมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้ แสดงถึงการสื่อความหมายที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าคำสั่งนั้นกลุ่มเครื่องไม่กระชับจะทำให้เกิดการตีความคำสั่งนั้นผิดพลาดไป ผู้ปฏิบัติต้องคนต่างก็ตีความไปคนละอย่างแน่นอนที่สุดก็จะตีความให้ตัวเองได้ประโภชน์หรือเข้าข้างตัวเอง ซึ่งในที่สุดบางคนจะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นเพราะตีความว่าไม่สามารถปฏิบัติได้ คำสั่งจะไร้ถือกมานแล้วไม่มีคนปฏิบัติตามคำสั่งนั้นก็หมายความหมาย ซึ่งจะมีผลไปกระทบถึงผู้ออกคำสั่งนั้นด้วยว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีความหมายสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา เขาไม่เคารพยำเกรงจึงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

10. ความเห็นอกเห็นใจ การที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ จะผูกน้ำใจผู้ได้บังคับบัญชาไว้ได้อย่างมากและต้องกระทำด้วยความจริงใจ ถ้าเป็นการแสดงออกที่ไม่จริงใจจนผู้รับมองเห็นว่าเป็นการแสดงแสร้ง ผู้รับจะหมดความเคารพนับถือผู้นำคนนั้นทันที

11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และ ไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางผิด เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีอีกประการหนึ่ง ไม่ว่าองค์กรจะได้รับอะไรมาผู้บริหารจะยึดหรือแบ่งเอากำเนิดเป็นของตนเองก่อนเสมอ เช่น องค์กรได้รับอนุมัติให้ส่งคนฝึกอบรมต่างประเทศ 2 ทุน ผู้บริหารก็เอาไว้เสีย 1 ทุนก่อน ทั้งๆ ที่ทุนที่ได้รับมานั้นสำหรับระดับผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหาร ผู้นำแบบนี้จะไม่ได้รับความรัก ความนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชาเลย

12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา แม่งงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำกันทั่วหน้าพร้อมทั้งแสดงให้ผู้อื่นทราบด้วยว่างานนั้นเป็นของคนนั้น งานนี้เป็นผู้มีอิสระและความสามารถของคนนี้ ไม่ว่าจะงานอะไรทำเสียเองคนเดียวหรือไม่แต่งานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำมาเป็นของตัวเอง เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี การมองคนเป็นเลือกคนเป็น ทำให้ได้คนดี แล้วจัดให้เข้าทำงานตามคนดังของแต่ละคน รวมทั้งการไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา เรื่องเหล่านี้จะผูกใจคนดังของแต่ละคน รวมทั้งการไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา เรื่องเหล่านี้จะผูกใจผู้ได้บังคับบัญชา ให้มากเพื่อมุ่ยทุกคน ไม่ใช่แต่จะต้องการถูกยกย่อง แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่งที่มนุษย์ต้องการ คือ การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าได้รับจากผู้บังคับบัญชาจะมีความหมายต่อผู้ได้บังคับบัญชามาก

13. ความสงบเสงี่ยม ไม่โ้ออวดตัวเอง และถ่อมตน จะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชาลงใจให้ความนับถือ

14. ความจริงรักภักดีต่องค์กร ใครที่ทำงานอยู่กับองค์กรใดก็จะต้องมีความจริงรักภักดีต่องค์กรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาขององค์กรก็จะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วย ถ้าผู้นำไม่มีความจริงรักภักดีต่องค์กรของตนแล้วก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่รักองค์กรของตนเช่นเดียวกัน ในที่สุดผู้ได้บังคับบัญชา ก็จะไม่จริงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาตามไปด้วย

15. การสังคมดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคมดีด้วย จะช่วยให้ติดต่อกันบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดี ถ้าผู้นำเป็นคนไม่เอาไหน ไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก

16. ความตื่นตัว ผู้นำจะต้องไม่หัวก่ำและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ใหม่ๆ

17. การวางแผนและการดำเนินงานตามแผนงาน องค์กรทุกประเภทต้องมีการวางแผนผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ร่วมกัน วางแผนงานให้กับองค์กรของตน แล้วจะต้องร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น

นอกจากนี้ บุญชัย พิพักษ์ดำรงกิจ (2540 : 47-51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุตสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

2. ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขมร惚กอบ และความเป็นมิตรของผู้นำฯลฯ

3. ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ดีอยู่ที่การสอนงาน การชี้แนะ และการชูใจให้ยอมรับหลักการ เปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวที่มูลอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ความคิดเกิดจากเหตุโดยไปหาผลและการคิดจากผลกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้เข้าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการ แต่ละครั้งต้องคาดได้ว่า ผลจะไร้ตามนาหรือเมื่อเห็นความคิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร

5. ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคล มิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้ จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช่จิตความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน

6. ความสามารถที่เพียงพอได้ เป็นความสามารถในการเลือกคนที่มีความสามารถมาทำงานในองค์กร และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กร งานที่สำคัญลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความสามารถของคนใดคนหนึ่งแต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์กร คือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี

7. ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นความจริงใจและในฐานะที่ปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดคุยกับความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจะมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน

8. ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่างๆ มีความเป็นไปได้อย่างเป็นจริงไม่ใช่ย่างเพ้อฝัน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน

## 9. ความสามารถในการดำเนินการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำ

นั้น

และจากแนวคิดของชูติมา สังจานันท์ (2540 : 67-74) ที่ได้นำเสนอการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษานั้น ย่อมต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการ ประการสำคัญที่สุดคือ “คน” ผู้บริหาร คือผู้จัดการอันนำไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ได้ จึงเป็นที่คาดหวังในเรื่องภาวะผู้นำสูงกว่าบุคคลโดยทั่วไป โดยกฎเสมือนบัดดิของผู้บริหารบุคใหม่ ประกอบด้วย

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีพลังและกล้าตัดสินใจ
3. รอบรู้และรู้รอบ
4. มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
5. มีบุคลิกภาพที่ดีทั้งกาย วาจา และจิตใจ
6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ส่วน เท่อน ทองแก้ว และเนتا ประเสริฐสังข์ (2542 : 28) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ การมีคุณลักษณะผู้นำที่ดีประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ลักษณะทางด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ขนาด และรูปทรง รวมถึงกิริยาท่าทาง การพูด การสื่อสาร และการแสดงออกต่างๆ ด้วย ลักษณะทางร่างกายเป็นส่วนแรกที่ทำให้ผู้อื่นมองเห็น รับรู้ และประเมินความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ ได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำที่ดูไวใหญ่ เช่นแข็ง นิ่งบึ้น ท่าทางกระดับกระเนง และแสดงออกถึงความมีพลังอำนาจ น่าเกรงขามมากกว่าผู้นำที่ดูเล็กและถูกท่าทางเหลือเชา

2. ลักษณะทางสติปัญญาและความคิด หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความฉับไวทางการคิดวิเคราะห์ วิจารณ์ แยกแยะสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกเหนือผู้นำยังต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ อย่างถูกต้อง

3. ลักษณะทางด้านอารมณ์ หมายถึง การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ ได้อย่างเหมาะสม เช่น เป็นคนที่มีจิตใจหนักแน่น มั่นคง มีความอดทนสูง มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4. ลักษณะทางสังคม หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูด การสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดี

สำหรับ สำนักงานทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้ก่อตัวถึง คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติและคุณลักษณะดังนี้

### 1. คุณสมบัติทางวิชาการ “ได้แก่

1.1 มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี

1.2 มีความรู้ในเรื่องทั่วๆ ไปเป็นอย่างดี ไฟฟ้าความรู้อุปกรณ์ เนื่องจาก ผู้นำที่ดี จะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ

1.3 มีความรู้และความสามารถในการบริหารและการนำ คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด นั่นคือมีความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในการสร้างนุյยสัมพันธ์ เชื่อกับคน ได้ดี รู้จักใช้คนและสูงใจให้คนสรรหา มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้ดี การคิด มีปัญญา มีไหวพริบ ฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้ดี

2. คุณสมบัติตามบุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงที วาระ อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์และบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น บุคลิกภาพของผู้นำนั้นแบ่งได้ ดังนี้

2.1 บุคลิกภาพด้านร่างกาย ผู้นำที่ดีต้องมีบุคลิกลักษณะที่ดี รูปร่างสมส่วน พอเหมาะสมแก่ตน แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา คล่องแคล่ว และวางแผนเหมาะสม

2.2 บุคลิกภาพด้านจิตใจ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม นั่นคือต้องฟังความคิดเห็นทุกด้าน ไม่เป็นคนหูเบา มีอารมณ์ขัน มีใจหอนักແน้นต่อสภาวะการณ์ karma ที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร

2.3 บุคลิกภาพด้านสังคม ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือ สังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

3. คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำ ได้ดีนั้น ย่อมจะต้องมีความสามารถและมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น ดังนี้

3.1 มีสติปัญญาฉลาด เนี่ยนแหนบ ความฉลาด อาจได้มาจากการฝึกฝน การทำงานโดยใช้วิจารณญาณและทำงานอย่างเป็นระบบ

3.2 รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง เพื่อ勘เรต้องรู้จักตนเองเสียก่อน ว่าเป็นใคร ทำอะไร กำลังจะไปทางไหน จึงจะมีความสามารถในการชี้ใจผู้อื่นได้

3.3 มีความรับผิดชอบ อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่ง แก่ผู้นำอย่างรับผิดชอบผลของการปฏิบัติงานของตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของ การตัดสินใจ

3.4 มีความเป็นธรรม รับฟังความเห็นทุกด้าน ไม่หูเบา เอาไว้ใส่ความเป็นอยู่ ของผู้ได้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ กัน

3.5 มีความก้าวหน้าทั้งทางกายและทางใจ คือ มีอำนาจทางใจที่สามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกลงใจในสภาพอันตราย และสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง

3.6 มีความแนบเนียน คือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้โดยไม่มีความขัดแย้งกัน

3.7 มีความเด็ดขาด มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันท่วงที่และประการ การตัดสินใจนั้นๆ ในลักษณะที่ชัดเจน มั่นคง และสามารถปฏิบัติได้

3.8 มีความริเริ่ม คือ แสดงออกถึงความมั่นใจในงานอย่างจริงจังและปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ

3.9 มีความตั้งใจจริงมีความมุ่งมั่น ไม่หักด้อย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำเข้มแข็ง ขาดสูงสุด ได้

3.10 มีความสามารถในการยุงใจ ความสามารถในการyuงใจกุ่มคนเป็นสิ่งที่สร้างผู้นำได้อย่างแท้จริง

3.11 มีความสามารถในการประสานงาน คือ ต้องมีเทคนิคในการสร้างความสามัคคีเข้มในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

3.12 มีความอดทน ผู้นำที่ยังไหภู่จะต้องมีความอดทนต่อผลกระทบทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

3.13 มีความท้าทาย เป็นผู้นำที่ต้องไม่หยุดนิ่งจะต้องทำในสิ่งที่คิดว่าอยู่เสมอ

3.14 การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงเป็นส่วนที่ท้าทายความเป็นผู้นำดำเนิน ความเสี่ยงก็จะเข้มข้นผู้นำจะต้องร่วมความเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

3.15 การยอมรับความสูญเสีย ผู้นำไม่ควรคิดว่าความสูญเสียเป็นความเสียหาย หากแต่คิดว่าเป็นประสบการณ์และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้นำ

3.16 ความสามารถประเมินผู้อื่น ได้อย่างถูกต้อง ต้องตัดสินใจด้วยความแม่นยำ และเป็นธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจและบรรยายกาศที่ดีในการทำงาน

ในขณะที่ ชาญชัย อajanสมานาร (2543 : 84) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉียบล้ำ ปรับตัวเก่ง เปิดตัว เปิดเผย มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง ความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่น ในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง ไฟแรง ความคิด สร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม การออกแบบความรู้ ภูมิปัญญา บูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะต้องมีลักษณะใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา กำหนดแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน เชื่อมั่นให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รักษาตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเดียงแผลยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รักษาตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเดียงแผลยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงมุ่งเน้นการพัฒนาการไปสู่ในเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงมุ่งเน้นการพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนอื่นให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง

และในขณะเดียวกัน สูรศักดิ์ ป่าเข (2543 : 72) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันการศึกษาไว้ดังนี้

1. มองกว้าง ไกลถอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการกำหนด  
ภาระหน้าที่ในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบาย ได้อย่างเหมาะสม

3. ໄວต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งรักษาความประท้วงความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลทั่วสารทั่งๆ ได้ทั่วถึงทุกรายดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถวางแผนบุคลากร สรรหา  
คัดเลือก กำหนดงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ<sup>๑๔</sup>  
การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง

ส้าหรับ วารณี ฐานปานวงศ์ศานติ (2543 : 36-39) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะให้การปฏิบัติงาน  
ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จด้วยดีนี้ ผู้บริหารห้องสมุดที่ดี  
จะต้องเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานห้องสมุด ระบบงานสารสนเทศที่จัดบริการให้แก่บุคคล  
ทั่วไปทุกสาขาวิชาและทุกระดับ ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่พึงปฏิบัติที่สามารถผูกใจ  
ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ผู้ดูแลระบบปัญญาและคุณภาพของงาน  
1. มีความรู้ทางวิชาชีพอย่างดี ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีความรู้งานห้องสมุด ถึงแม้จะไม่ได้สำเร็จสาขาวิชาบริหารกิจการสหศรีและสารสนเทศศาสตร์ เพราะลักษณะงานห้องสมุดเป็นวิชาชีพเฉพาะ โดยผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจลักษณะงานอย่างดี เพื่อนำมาบริหารงาน

2. มีบุคลิกเด่นและดี นักจากบุคลิกทั่วไปผู้บริหารห้องสมุดต้องขยันอดทนมากกว่าผู้บริหารอื่น เพราะงานห้องสมุดเป็นงานบริการแก่บุคคลทั่วไป ทำให้ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปยอมรับได้

3. มีคุณธรรม ระบบงานห้องสมุดมีหลายฝ่าย จึงมีลักษณะงานหลากหลาย ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม ให้ความยุติธรรมอย่างเสมอภาคแก่ทุกฝ่ายและทุกคน ด้วยความจริงใจ โดยไม่มีอคติส่วนตัว ครอบครัว ครอบครัว ครอบครัว ตามหลักคุณธรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน

4. ใช้การปักครองระบบประชาธิปไตย ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกงานตามความสามารถ และให้ผู้ร่วมเสนอการปรับเปลี่ยนแก้ไขวิธีการดำเนินงานเพื่อช่วยในการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

5. มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มในงานและกระตุนให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานของแต่ละฝ่าย เพื่อปรับให้ทันกับความต้องการผู้ใช้และวิทยาการใหม่ๆ

6. เป็นผู้ทันสมัย ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สนใจฝึกความรู้ที่ทันสมัยก่อนผู้อื่น จึงจะสามารถบริหารงานและให้บริการแก่ผู้อื่นได้ผล

7. รู้แหล่งสารสนเทศ ผู้บริหารห้องสมุดต้องเข้าถึงแหล่งสารสนเทศ และรู้จักแหล่งสารสนเทศกว้างขวางทั้งในและนอกประเทศเพื่อนำมาให้บริการแก่ผู้ใช้ และติดต่อประสานงาน การใช้แหล่งสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ร่วมกันได้

8. รู้เทคนิค ผู้บริหารต้องรู้เทคนิคและวิธีใหม่ๆ นำมาใช้ปรับตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์สูงสุด

9. รู้วิธีวิจัย ผู้บริหารต้องรู้วิธีวิจัย เพื่อวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบหาข้อมูลรองนำมารับแก้ หรือสร้างระบบงานใหม่ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานภาพของห้องสมุด โดยจะชี้ให้เห็นถึงคุณภาพของการดำเนินงานห้องสมุด บรรณาธิการทุกฝ่าย

10. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องส่งเสริมและให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาตนเอง ให้ได้รับความรู้ที่ทันสมัยต่อการให้บริการ เพื่อการบริหารงานที่มีคุณภาพ

11. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในห้องสมุดและภายนอก รวมทั้งค่างประเทศเพื่อการประสานงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งระบบงาน

12. มีความศรัทธาต่อวิชาชีพ การปฏิบัติงานที่ชอบ และศรัทธาต่อวิชาชีพ จะช่วยให้เกิดความพึงใจกับการบริหารงาน นุ่งหัวจะให้งานดำเนินสำเร็จไปด้วยดีร่วมกัน

13. มีความซื่อสัตย์ ผู้บริหารงานห้องสมุดต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองต่อผู้ร่วมงาน

14. มีการติดตามประเมินผลงาน งานทุกอย่างท้องมีการติดตามเพื่อประเมินผลหรือแก้ไขข้อบกพร่อง ได้ทันเหตุการณ์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องตอบสนองและสอดคล้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

15. มีสุขภาพจิตดี งานห้องสมุดต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีสุขภาพจิตดี เพื่อเตรียมพร้อมในการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2545 : 35) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างที่เนื่องกันและแทรกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล แยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจ เป็นคนกล้าแสวงขออย่างหนาแน่น มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ดูอบอุ่น มีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความกับข้องใจ การรู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดคริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการขัดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาวะเดิม

และจากแนวคิดของ ดนัย เทียนพูด (2545 : 203) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถคาดภาพถูกเกณฑ์ในอนาคต ได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคต ได้อย่างหนาแน่น

2. มีความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีความคิดคริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดคริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ สามารถยึดหยุ่น วิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. มีความสามารถในการเจรจาสูงๆ หรือเป็นนักลือบปี้ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองและเป็นนักมุขย์สัมพันธ์ชั้นสูง

5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ นักการตลาด ไม่เอาเบร์ยนผู้อื่น มีความรับผิดชอบ

6. มีการประสานน้อม ได้แก่ สามารถยึดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จและมีความสามารถในการประสานประสิทธิ์

ในส่วน นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 33) ได้สรุปลักษณะเด่นหรือคุณลักษณะของผู้นำไว้

ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง

หน้าตา และพลังงาน

2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะเด่น (Dominance)

ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดครีเอทิฟอยู่เสมอ

3. ทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities) ตัดปัญญา (Intelligence) ความสามารถ

ทางเทคนิค

4. ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทาง

เศรษฐกิจและสังคม

ในขณะเดียวกัน นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2546 : 20) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้

ดังนี้

1. ต้องมีการเป็นผู้นำที่ดี

2. ใส่ใจพนักงาน

3. รักจริงพึงปัญหาของลูกน้อง

4. ถือว่าตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน

5. สร้างสรรค์สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

6. สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับพนักงาน

7. ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร

8. หารือให้งานเป็นที่內สันใจ

สำหรับ อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 26-31) กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ที่เป็นเมืองอาชีพว่าควรประกอบด้วย

1. ความสามารถในการเชิงวิชาการ อันเป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการบริหารสถานศึกษา

และบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา

2. ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม

3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กรและวางแผนสำหรับ

วันข้างหน้าเป็นหลัก

4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา

5. ความสามารถในการบริหารจัดการ

6. ความรู้และความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน

และความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

7. ความรู้และความสามารถทางเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ

8. ความเข้าใจในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบรรพ (2549 : 11-12) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยบางชิ้นที่สรุปและจำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ สามารถจำแนกได้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลสารสนเทศช่วยในการดำเนินงานและการบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหารการวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผล เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ทันท่วงทีและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การอนุมานภารกิจ การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ (Analytical Problem Solving Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกเสมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactively Inclination to Respond Purpose Fully to Events) ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปั๊ว ไปร่วง รู้ระบบการทำงานอย่างคื้อคั่ง กิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร รู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินถึงประโยชน์รัฐบาลและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หรือการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและมีคุณภาพ ได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้สึกไวต่อนุกูลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้ข้ออาจมาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจความรู้สึกของคนอื่น

10. มีการฝึกและฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไรและต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ประยุกต์ใช้ได้สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎหมายที่ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

และนอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 124) กล่าวถึง งานวิจัยที่ Yukl (1989) ได้ทำการสังเคราะห์เพื่อหารือว่าผู้จัดการและผู้บริหารของบริษัทใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จสูง มีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลอย่างไรบ้าง สรุปได้ 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี

2. มีความมั่นใจตนเอง

3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง

4. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์

5. เป็นผู้ที่มีความสัตย์ซื่อสัตย์และมีความยึดมั่นในหลักการ

6. มีแรงจูงใจด้านอำนวยทางสังคม

7. ต้องการด้านมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง

8. ต้องการได้ความรักและความผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ

ในขณะเดียวกัน ธีระ รุณเจริญ (2550 : 107) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน: ผู้นำตามธรรมชาติ

1.1 ความถนัด (Aptitude)

1.2 ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ได้แก่ การร่วมทำงานและการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษาปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาปั้นไปกรอบกลุ่มนิءอหาสาระ

2.1 การบริหารและการจัดการการศึกษา

2.2 จิตวิทยาการทำงานกับคนปั้น

2.3 พื้นฐานการศึกษา กันคว้าวิชัยในเรื่องระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา

ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง

3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ

3.1 น้ำเสียงการพูดคุย方言 เช้าใจง่าย

3.2 อารมณ์มั่นคง

3.3 เข้มแข็งแต่ก่อความดี

3.4 กริยาารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม

3.5 การแต่งกายสอดคล้องกับภาระ

4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

4.1 มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.2 ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ได้แก่ ความโปร่งใส และมีความยุติธรรม

4.3 ตื่อสัตย์ไม่ครอบปั้น

4.4 อดทน อดกลั้น

4.5 รับฟังผิดและชอบเสียสละ

4.6 เป็นคนดีของสังคม

5. ความสามารถ/ข่านาญในการบริการและจัดการศึกษาตามหลักวิชาการและ  
การปฏิบัติ

5.1 นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมีองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม

5.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มทีมประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่

ความรับผิดชอบ

5.3 ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6. ความรู้สึกและรู้รอบในเรื่องของการบริหารจัดการ การจัดการศึกษา ระเบียบ  
กฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย และจิตวิทยาการบริหาร

7. การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ

7.1 เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7.2 จัดเป็นการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

7.3 เป็นหลักประกันคุณภาพ

7.4 ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ

7.5 นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตัวของย่างคื่อเนื่อง

7.6 มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

นอกจากนี้ ศิริพงษ์ ศรีชัยรัมย์รัตน์ (2551 : 51) กล่าวถึงผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ

ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และการไฟหานาฬิกเพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ยิ่งรอบรู้มาก เพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้นด้วยตนเอง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจ ที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ไม่กลัวต่อข้อเสนอแนะ ความยากลำบาก

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) รักษาประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษา ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) เป็นหลักของความถูกต้อง มีเหตุผล และความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น

6. มีความอดทน (Patience) จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้งานไปสู่จุดมุ่งหมายได้

7. มีความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง ความสูบุมอง กอบ ความไม่ประมาท มีความคืบ ไวในการปฏิบัติงาน ทันต่อเหตุการณ์ รักษาพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ควบคุมตัวเองได้ (Self-control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดี ต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวม และต่อองค์กร ช่วยให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจและปักป้องกัยอันตราย ในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยม ไม่ถือตัว (Modesty) ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

ส่วน สุนธรรมตราและนรา (2552: 187-188) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ พบว่า ผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่ง เป็นผู้มีอิทธิพลในการผลักดันการพัฒนาและต้องสามารถนำบุคลากรให้ดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมายของห้องสมุด สอดคล้องความต้องการของผู้ใช้บริการและสังคมภายนอก มีความเข้าใจทั้งหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ และเข้าใจในวิชาชีพ และเป็นผู้นำทางด้านสารสนเทศ

(Chief Information) การที่ผู้นำจะสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** ผู้นำต้องมีการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ยอมรับและนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการเป็นห้องสมุดบุคใหม่ ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ การสร้างจุดอ้าง (Position) ของหน่วยงาน สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร สร้างทีมงานและวัฒนธรรมในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กระตุนให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของคุณภาพการทำงาน สร้างความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร

2. **ความรู้ความสามารถ (Competencies)** ผู้นำต้องมีความรู้สำคัญ คือ พื้นความรู้ในวิชาชีพทางสารสนเทศ การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ สนับสนุน ความรู้ด้านการตลาดและการจัดการลูกค้า มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งมีความสามารถในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลากหลาย ซึ่งเมื่อสังเคราะห์แนวคิดต่างกันแล้ว โดยผู้วิจัยพิจารณาจากความถี่ของจำนวนแหล่งข้อมูลที่กล่าวข้างต้นที่มีปริมาณตั้งแต่ กี่หนึ่งของแหล่งข้อมูลขึ้นไป พบว่า มีองค์ประกอบหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านเทคโนโลยี รายละเอียดดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบหลัก		ลักษณะทางภาษา	ลักษณะทางสังคม	บุคลิกภาพ	ความรู้ความสามารถ	ความต้องการสร้างสรรค์	การบริหารจัดการ	วิธีการ	ความรู้เพื่อสอน	คุณธรรมจริยธรรม	บทโน้ต
	ลักษณะทางภาษา	ลักษณะทางสังคม										
Henri Fayol (1949)	✓				✓			✓	✓	✓	✓	
Ghiselli (1971)	✓				✓			✓	✓	✓	✓	
Magnuson (1971)	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	
Stogdill (1974)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Gannon (1979)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Sergiovanni and others (1987)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Locke and Kirkpatrick (2001)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Hoy and Miskel (2001)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Winter (2003)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Gibson (2004)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Marquis and Huston (2006)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Rue and Byars (2007)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Daft (2008)					✓		✓	✓	✓	✓	✓	
ประชุม รอดประเสริฐ (2527)			✓		✓							
ประยศ แสงชาญชัย (2527)		✓			✓							
หอยอินเดีย วงศ์ไสรา (2535)					✓							
ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2538)					✓							
จุนพล หนินพาณิช (2539)					✓							
เกต้า ประเสริฐสังข์ (2539)					✓							
บุญชัย พิทักษ์ธรรมกิจ (2540)					✓							
ฉุติมา สังจานันท์ (2540)					✓							
เท่อน แผลเกต้า (2542)			✓		✓							
คำไทย อินทรประเสริฐ (2542)					✓							
ชาญชัย ชาจินสามารถ (2543)					✓							
สุรศักดิ์ ป่าส่อง (2543)					✓							
วนิช ฐานะน่วงศักดิ์ (2543)					✓							
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2545)					✓							
คนขับ เทียนฤทธิ์ (2545)					✓							
นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546)					✓							
แสงลักษณ์ สุทธิวัฒนาภรณ์ (2546)					✓							
ฤทธิ์ บุญประเสริฐ (2546)					✓							
ศักดิ์ไทย สุรกิจบรรพ (2549)					✓							
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)					✓							
ธีระ รุ่งเจริญ (2550)					✓							
ศิริพงษ์ ศรีชัยรัมย์รักน (2551)					✓							
ศุภรยุทธา แสนวา (2552)					✓							
สรุปผลการสังเคราะห์					✓							

#### 1.4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิจัย

จากองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้นำไปสู่การกำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านบุคลิกภาพ มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพไว้มากมาย เช่น Henri Fayol (1949) ; Magnuson (1971 : 78-91) ; Stogdill (1974 : 74-75) ; เฉลา ประเสริฐสังษ์ (2539 : 318-323) ที่กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ได้แก่ ผู้นำที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี นอกจากนี้ ประยศดีร่วมกับและชายชัย อาจินสมานาร (2527 : 72-74) มีแนวคิดว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีปริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม ในขณะที่จุนพล หนินพานิช (2539 : 352-353) กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถตรวจสอบตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง การมีนุชนิสัยสัมพันธ์ที่ดีนั่นเอง ส่วนทองอินทร์ วงศ์ไสเดอร์ (2535 : 88-89) ได้เสนอแนวคิดว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือ การมีความสามารถในการพูดนำเสนอฟัง และจากแนวคิดของเชิง รุญเจริญ (2550 : 107) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร (2542 : 39) ให้แนวคิดว่าการที่จะให้การปฏิบัติงานได้ในองค์กรค่านิยมไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จตัวยึดถือ ผู้บริหารที่ดีต้องใช้การปักกรองระบบประชาธิปไตย ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกงานตามความสามารถ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เสนอการปรับเปลี่ยนแก้ไขวิธีการดำเนินงาน เพื่อช่วยในการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ในขณะเดียวกันชายชัย อาจินสมานาร (2543 : 84) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงทางอารมณ์ ตลอดจนมีความกระตือรือร้น และมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ และเช่นเดียวกับแนวคิดของเพื่อน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังษ์ (2542 : 28) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีคุณลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วย มีความสุขุมรอบคอบ มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ และมีการแสดงออกที่เหมาะสม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแผนภูมิองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำค่านุคติกาพ

2. องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการ มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการไว้มากนาย เช่น Sergiovanni and others (1987 : 384-391) ; เคลา ประเสริฐสังข์ (2539 : 318-323) ; บุญชัย พิทักษ์คำรงค์ (2540 : 47-51) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการจัดโครงสร้าง การบริหารและการจัดวางตัวบุคคล นอกจากนี้ Winter (2003 : 177-201) ยังได้นำเสนอแนวคิด ไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการใช้ศิลปะและอำนาจบริหาร และมีทักษะในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ Junpol หนินพานิช (2539 : 352-353) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีของผู้นำต้องมีการกำหนดครั้งใหญ่หรือเป้าหมายขององค์กรอย่าง ชัดเจน ส่วน Gannon (1979 : 315) กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและ การมีความสามารถในการแก้ปัญหา และจากการรายงานการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันของ Locke and Kirkpatrick (2001 : 35-36) ได้สรุปว่าลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จ คือ การมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และการมีความสามารถเริ่มนบุกเบิก วางแผนเชิงรุกในการทำงาน สำหรับวาระ ฐานปั่นวงศึกษาดู (2543 : 36-39) ได้กล่าวไว้ว่าการที่จะ ให้การปฏิบัติงานได้ดี ในองค์กรด้านนี้ ไปยังรับรื่นและประสบผลสำเร็จด้วยศักดิ์สิทธิ์ ผู้บริหาร ห้องสมุดที่ดีจะต้องเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานห้องสมุด ระบบงานสารสนเทศที่จัดบริการ ให้แก่บุคคลทั่วไปทุกสาขาวิชาและทุกระดับ ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติที่พึงปฏิบัติที่สามารถ ผูกใจผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การมีความสามารถจัดการบริหารงานแบบมี ส่วนร่วม และการมีความสามารถประเมินและติดตามผล ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน จากการศึกษาของศุภรณ์ตรา แสนวา (2552 : 187-188) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ การพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ พนว่า ผู้นำต้องมีความสามารถ ในการสร้างทีมงาน ตลอดจนการมีความสามารถประสานงาน ได้ทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน และจากแนวคิดของธีระ รุจิเรศ (2550 : 107) ได้นำเสนอไว้ว่าผู้บริหารที่ประสบ สำเร็จนั้นต้องมีความสามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ และมี การเสริมสร้างบัณฑุและกำลังใจแก่บุคลากร

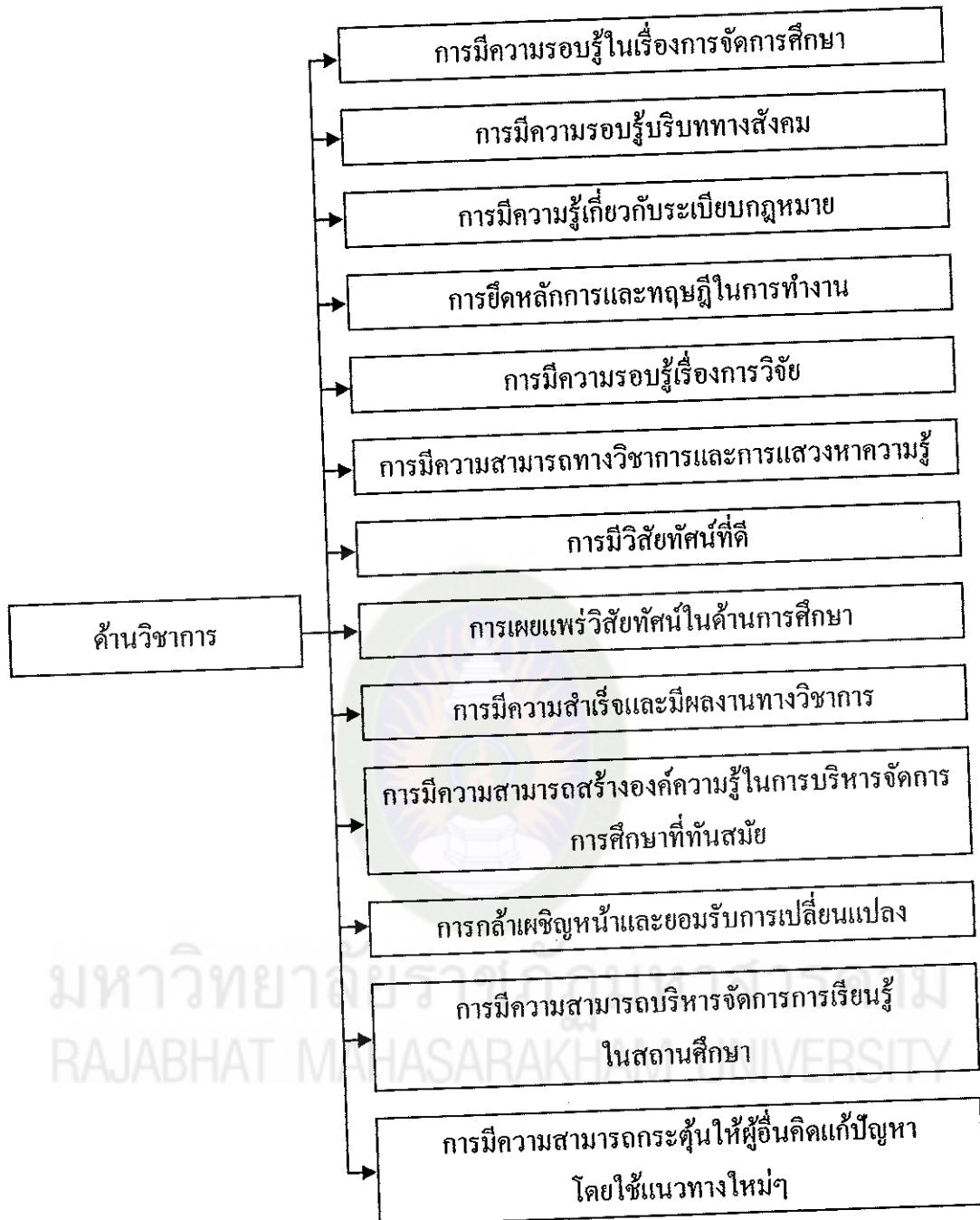
จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแนวคิดของค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบอย่างหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำค้านการบริหารจัดการ

3. องค์ประกอบหลักด้านวิชาการ มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับ  
องค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ ไว้มากน้อย เช่น Winter (2003 :  
177-201) ; ธีระ รุญเจริญ (2550 : 107) ; ศรีพงษ์ ศรีชัชรมย์รัตน์ (2551 : 51) กล่าวถึง ผู้นำที่มี  
ความมีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการศึกษา และศูนย์รวมตรา แสนวา (2552 : 187-188) ได้  
ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาห้องสมุดสถานบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรคุณภาพ พบว่า  
ผู้นำต้องมีความรอบรู้บริบททางสังคม ยอมรับและนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนอิมแพค อินทราประเสริฐ (2542 : 75) กล่าวว่า คุณลักษณะของการ  
เป็นผู้นำที่คิดต้องมีความรู้เกี่ยวกับระบบเบี้ยนกลางหมาย มีการขึ้นหลักการและทฤษฎีในการทำงาน  
และความเห็นของวิธี ฐานปัจจุบันศึกษา (2543 : 36-39) ที่ว่า ผู้บริหารที่คิดต้องมีความรอบรู้  
เรื่องการวิจัย ในขณะที่ Hoy and Miskel (2001 : 395) ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ว่าต้องมี  
ความสามารถทางวิชาการและการแสวงหาความรู้ และจากแนวคิดของชุมิมา สังขานันท์ (2540 :  
67-74) ที่ได้นำเสนอการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศของห้องสมุดสถานบันอุดมศึกษานั้น ย่อมต้อง  
อาศัยปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการ ประการสำคัญที่สุดคือ “คน” ผู้บริหาร คือ กองจัดขึ้น  
นำไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ได้จึงเป็นที่คาดหวังในเรื่องภาวะผู้นำสูงกว่า  
น้ำไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มีวิสัยทัศน์ที่ดี  
บุคคลโดยทั่วไป โดยคุณสมบัติของผู้บริหารยุคใหม่ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ กองจัดขึ้น  
ตลอดจนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในด้านการศึกษา นอกจากนี้ประชุม รอบประเสริฐ (2527) ได้  
ทำการวิเคราะห์และระบุคุณลักษณะของความเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องมีความสำเร็จและมีผลงาน  
ทางวิชาการ และศักดิ์ไทย สรกิจบว (2549 : 11-12) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยบางชิ้นที่สรุปและ  
จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ คือ การมี  
ความสามารถสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษาที่ทันสมัย และกล้าเผชิญหน้า  
และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชาญชัย อาจินสามารถ (2543 : 84)  
ที่กล่าวว่าผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจะต้องกล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย  
แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงมุ่งเน้นการพัฒนาการ ไปสู่อนาคต และเข่นเดียวกับแนวคิดของ  
บุญชัย พิทักษ์ธรรมกิจ (2540 : 47-51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่าผู้นำที่ดีต้องมี  
ความสามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ในสถานศึกษา และมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่น  
คิดแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ

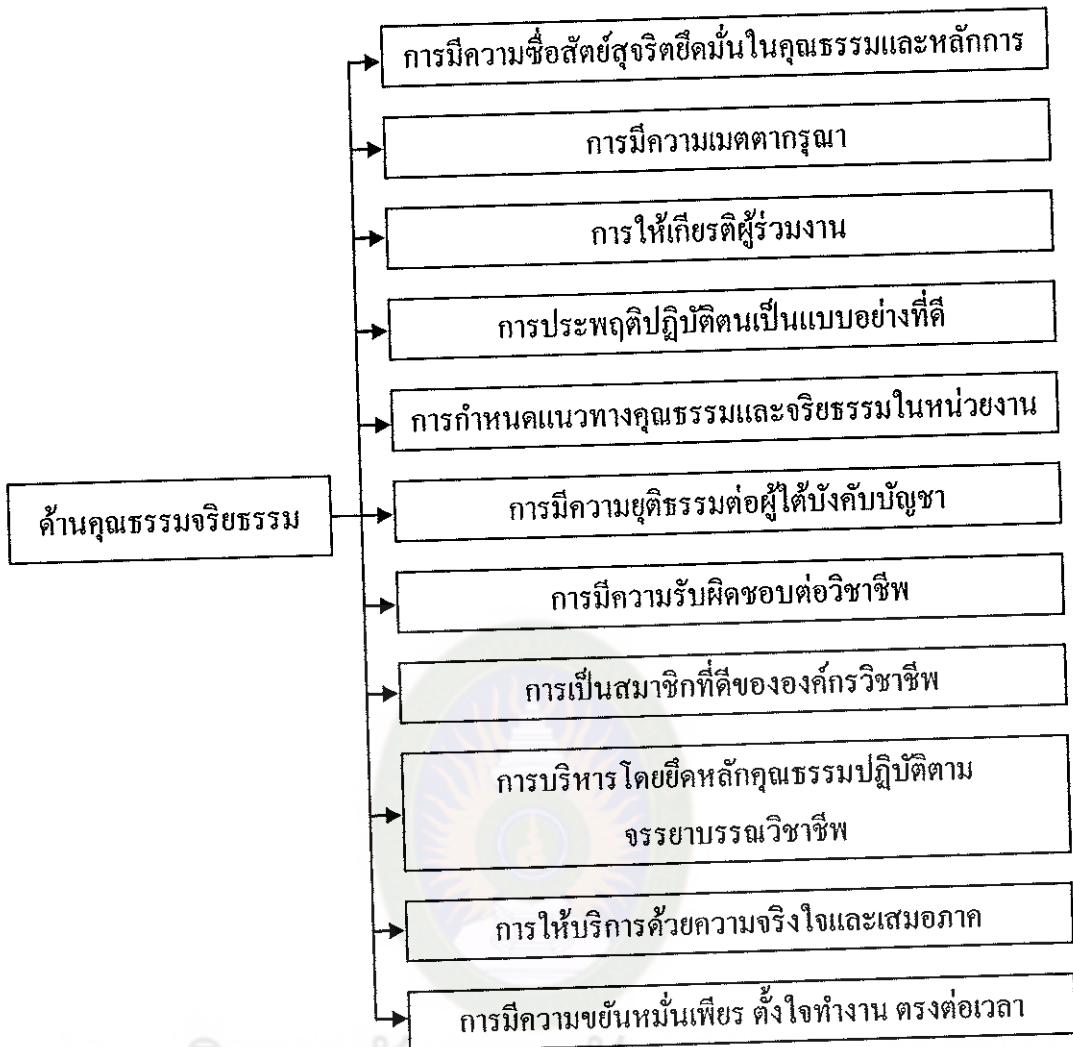
จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแผนภูมิองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้  
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบบุคลิกภาพของผู้นำด้านวิชาการ

4. องค์ประกอบหลักด้านคุณธรรมจริยธรรม มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุน เกี่ยวกับองค์ประกอบอย่างหรือตัวปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ไว้มากนามา เช่น Magnuson (1971 : 78-91) ; Stogdill (1974 : 74-75) ; สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550 : 124) ซึ่งมี ความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตยึดมั่นในคุณธรรม และหลักการ และเช่นเดียวกับแนวคิดของเนล่า ประเสริฐสังข์ (2539 : 318-323) ที่กล่าวถึง คุณลักษณะการเป็นผู้นำ ไว้ว่าผู้นำต้องมีความเมตตากรุณา และมีการให้เกียรติผู้ร่วมงาน ตลอดจนมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วน ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2538 : 188-189) ; ชาญชัย อา Jin สมอาจาร (2543 : 84) นำเสนอแนวคิด ไว้ว่าผู้นำต้องมีการกำหนดแนวทาง คุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน ในขณะที่ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อา Jin สมอาจาร (2527 : 72-74) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าจะต้องมีความยุติธรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ จุนพล หนินพานิช (2539 : 352-353) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ สำหรับ Henri Fayol (1949) กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำไว้ในหนังสือชื่อ General and Industrial Administration ซึ่งเขาเองเป็นผู้เขียนขึ้น ไว้ว่า ผู้นำต้องมีการบริหาร โดยมีคหลักคุณธรรมปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และจากการศึกษาของ Daft (2008 : 38-42) ที่ได้ทำการทบทวน การศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ที่ศึกษาตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ได้รับการยอมรับต้องมีการให้บริการด้วยความจริงใจและ เสมอภาค และมีความขยันหมั่นเพียรตั้งใจทำงาน ตรงต่อเวลา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแผนภูมิองค์ประกอบอย่างหรือตัวม์ซี คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ดังแผนภาพที่ 5

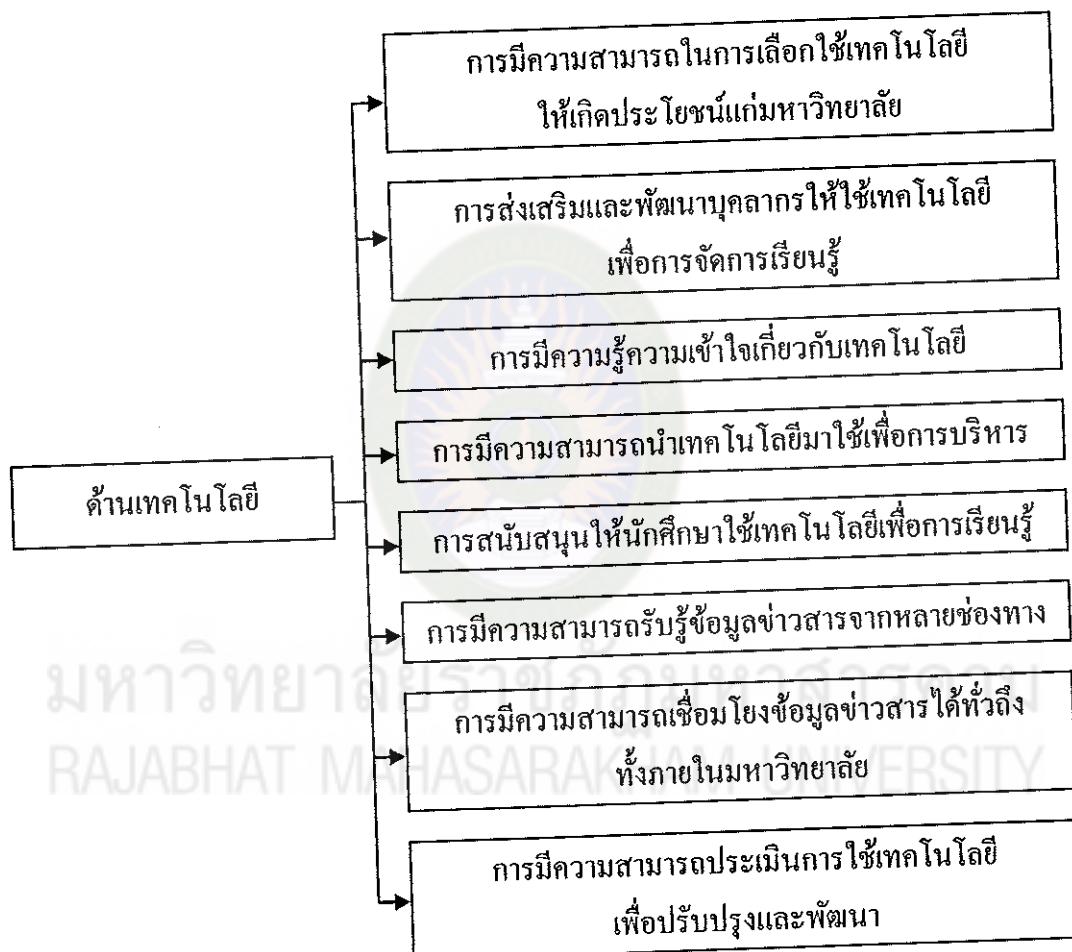


## แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

5. องค์ประกอบหลักค้านเทคโนโลยี มีนักวิชาการที่ให้แนวคิดสนับสนุนเกี่ยวกับ องค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำค้านเทคโนโลยีไว้มาก many เช่น Locke and Kirkpatrick (2001 : 35-36) ; จุมพล หนินพานิช (2539 : 352-353) ; เคลา ประเสริฐสังข์ (2539 : 318-323) ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะการเป็นผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี กระตือรือร้นที่จะตรวจสอบความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ และการมีความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และย้ำให้ อินทร์ประเสริฐ (2542 : 75) ; ศุภรัตน์ แสนวา (2552 : 187-188) เสนอแนวคิดว่า คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหาร และมี การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนมีการสนับสนุน ให้นักศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ สุรศักดิ์ ป่าເຢ (2543:72) ; วาร්ป ฐานวงศ์

คานติ (2543:36-39); สกัดไทย สุร กิจบัว (2549:11-12); ชีระ รุ่งเรือง (2550:107) มีแนวคิด  
สอดคล้องกันว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากหลาย  
ช่องทาง และการมีความสามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ได้ทั่วถึงทั่งภายในหน่วยงาน รวมทั้ง  
การมีความสามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแผนภูมิองค์ประกอบข้อบ่งชี้  
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยี ดังแผนภาพที่ 6



## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

### 2.1 ความหมายของรูปแบบ

อำนวยวิทย์ ช่วงษ์ (2525 : 56) กล่าวว่าในแง่ของการวิจัยนี้ รูปแบบมีคุณค่าในการวิจัย เพราะช่วยในการสร้างทฤษฎีและการนำทฤษฎีไปใช้ รูปแบบทำให้เกิดความชัดเจนในการอธิบาย ช่วยให้ทราบแหล่งสมมติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์ นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นเครื่องกรอง ข้อเท็จจริง แสดงการเป็นตัวแทนความจริงที่ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังผลลัพธ์ บางอย่างหรืออาจจำกัดว่า โดยสรุปได้ว่าทฤษฎีกือ รูปแบบทดสอบแล้วนั่นเอง นักวิชาการ ให้ความหมายคำว่า รูปแบบ (Model) เป็นการจำลองความเป็นจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำให้ เข้าใจความสัมพันธ์ที่ слับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น (Stoner and Wankel, 1986 : 16) การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Keeves, 1997 : 559) และตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญทางมิติขององค์กร (Daft, 1992 : 20) อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างโดยย่างหนึ่ง ต่อไป (เบญจพร แก้วมีศรี, 2545 : 89) และเป็นชุดของความสัมพันธ์จะเป็นเชิงปริมาณหรือ คำว่า รูปแบบ โดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อย 3 อย่าง คือ (รัตน์ สิงหภูล, 2547 : เรื่อง ไซต์)

1. ในทางสถาปัตย์หรือทางศิลปะ หมายถึง ทุ่นจำลอง
2. ในทางคณิตศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ หมายถึง สมการ
3. ในทางศึกษาศาสตร์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปร กรอบของความคิด หรือ การแทนความคิดออกเป็นรูปธรรม

การให้ความหมายของรูปแบบนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ไว้หลายลักษณะ ทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง แต่มีความต่างกันอยู่ที่ ขนาดเท่านั้น กล่าวคือ อาจมีขนาดเล็กหรือใหญ่กว่าปกติ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริง ของสิ่งนั้น ได้อย่างลึกซึ้ง นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520 : 206) ; วัชนีย์ เชาว์คำรง (2542 : 74) ; พิษสุชา สิริธรรมรงค์ (2546 : 10) ; Smith and others (1980 : 461)

2. รูปแบบ หมายถึง แนวความคิดหรือทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นข้อเสนอในการพัฒนา โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของ ความเป็นจริงและชัดเจนมากขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สุนน อมรวิวัฒน์ (2545 : 80) ; Willer (1968 : 18)

3. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจ ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยภาพทาง โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สมาน อัศวภูมิ (2537 : 11) ; พูลสุข หิงคานนท์(2540:50); อุทุมพร จำรมาน(2541:22); สุภาวดีราษฎร์สุทธิ(2552:58)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือการย่อส่วน แนวความคิดหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ได้ถูกตีความเป็นจริง เพื่อความเข้าใจที่ง่ายขึ้นและ เข้าถึงสภาพที่แท้จริง ได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งโครงสร้างของรูปแบบนี้จะต้องมีแนวความคิดและ องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง และมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

## 2.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเภท นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ หลักลักษณะ ดังนี้

เสรี ชั้ดแชน (2538 : 7) ได้สรุปความคิดเห็นของนักวิชาการและนำเสนอประเภทของ แบบจำลองหรือรูปแบบไว้ ดังนี้

1. แบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งได้ ดังนี้

1.1 แบบจำลองของสิ่งได้สิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้าง ใหม่以便จริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 แบบจำลองเพื่อสิ่งได้สิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกแบบไว้ เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองท่าของจริงขึ้นมา ก่อน แล้วจึงผลิตสินค้าตาม แบบจำลองนั้น

2. แบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งได้ ดังนี้

2.1 แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งได้สิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) เป็น แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลอง การคงอยู่ในโรงเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2.2 แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งโภตสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้ ศรีชัย กาญจนวاسي (2546 : 57-59) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางวิธีการนำเสนอแนวคิดของรูปแบบตามการกระทำได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงหลักการหรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพหรือสัญลักษณ์จำลองแสดงถึงแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโดยความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนความคิด หลักการ หรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการ หรือตัวแปรเหล่านั้น

สำหรับ Smith and others (1980 : 461-462) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการ ก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่อง飛機บิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปักติธรรมค่าในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

ในส่วน Keeves (1997 : 386-387) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ และได้มีพัฒนาการให้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยที่บยกเบียง ปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากรถ นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเบรเยนสมีอนกันน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเบรเยนสมีอนกันน้ำที่ไหลออกจากรถ ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลงด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจำมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั่วไปในสาขาวิชาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษา นอกจากนี้รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพื่อสารสนเทศ ไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ใน การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสับซ้อนซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเป็นลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการรวมรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเชิงเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ รูปแบบเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรตัวเดี่ยวโดยที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุ ในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ซ้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเดี่ยวกัน (Non-recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายนอกในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางข้อนอกกันได้

ในขณะที่ Dell' Olio and Donk (2007 : 69-71) ได้กล่าวถึง การจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้นา เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Information-processing Model เป็นรูปแบบที่ขึ้นหลักความสามารถในการกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคล เนพาราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ค้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาด้านคว้าและการวิจัยมีความนิยมกันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิด ที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุนเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร มีส่วนคล้ายคลึงหรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูปแบบมากน้อยยังไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเนพะการศึกษาว่าอะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้ และจากการศึกษารูปแบบตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัย พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ tally ตัวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา หรือออกแบบตามแนวคิดทฤษฎีหรือหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นเป็นหลักจากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ

อย่างไรก็ตาม การที่จะนำรูปแบบใดไปใช้ค้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย สำหรับการวิจัย เรื่อง รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือคำแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจ ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ (Keeves, 1997: 386-387) เป็น รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาและแผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักวิทยบริการและ เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 2.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่ายๆ (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงกระดูกของร่างกายของจริงนั้นเป็นเรื่องง่ายๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็เป็นอันตรายต่อผู้ใช้พาระอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยังจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บอยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีพิคพลาด แปลความหมายคิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็วิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy, 1968 : 200) ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ศึกษาเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้นำเสนออักษรณะของรูปแบบที่คิดดังนี้

คงศักดิ์ สันติพุกยวงศ์ (1986 : 15 อ้างอิงมาจาก เบญจพร แก้วมีศรี. 2546 : 92) แปล  
หนังสือของ ทากาโระ มิยากระ ซึ่งกล่าวเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบที่ดีไว้ว่า รูปแบบที่ดี  
เปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อน  
การศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นา

นอกจากนี้ อุทุมพร จำรมาน (2541 : 22) ได้ทำการศึกษาและสรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิจัยความมีลักษณะที่ดี ดังนี้

1. นำไปสู่การอธิบาย การทำงานได้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสังเกตที่เขื่องถือได้

2. นำไปสู่ผลเดิมที่มีการทดลองชัดเจน

3. นำไปสู่การอธิบายเชิงเหตุผล

4. ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น

5. มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

6. กระบวนการสร้างรูปแบบเป็นกระบวนการที่ไม่อู้นิ่งและไม่สิ้นสุด

ในขณะที่ Keeves (1988 : 560) ได้กล่าวถึง ลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือค่าอย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ชัดเจน

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรอบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะของรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

## 2.4 การประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการค้นหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย หรือจากทฤษฎี หลักการต่างๆ ได้ แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี Keeves (1997 : 386-387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องนั้นๆ ได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Associative Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงซ้อน โยง (Associative Relationships)

การพัฒnarูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว จะแบ่งเป็นสองขั้นตอนใหญ่ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer. 1968 : 83) ส่วนรายละเอียดแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและการออกแบบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒnarูปแบบนั้นๆ หากเป็นการพัฒnarูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีวิธีดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒnarูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของรูปแบบนั้น ซึ่งก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือการประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังที่ Joint Committee on Standards for Education Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็น

บรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งขึ้นเป็น 4 มาตรฐาน ดังนี้ (Stufflebeam, Madaus and Scriven, 2000 : 399-402)

1. มาตรฐานด้านอrror ประโยชน์ (Utility Standards) ผลการประเมินต้องให้ข้อมูล ตรงตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินอย่างไร และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินงานได้จริง โดยเฉพาะถ้าสามารถให้ข้อมูลช่วยในการปรับปรุงตนเอง ให้ในระดับ บุคคลก็จะยิ่งเป็นประโยชน์มากขึ้น

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมิน จะต้องมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ประยุกต์ คุ้มค่า และเหมาะสม

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมิน ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติตาม ไม่ทำให้การประเมินก่อให้เกิดผลเสียหายกับผู้ใด

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมี ความถูกต้อง ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องสามารถวัดตัวบ่งชี้ ที่ต้องการวัดได้จริง มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัด แหล่งผู้ให้ข้อมูล เชื่อถือได้ ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง วิธีการวิเคราะห์และการเสนอผลการประเมินถูกต้องและ ผลการประเมินมีความเป็นปัจจัย

การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัด ของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่ง Day and Eisner (2004 : 808-810) ได้นำเสนอแนวคิดของการทดสอบ หรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการ ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการ ความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้นำเสนอแนวคิดการประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิผลของเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนอง ปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิง (Responsive Model) แต่ต้องยังคงอยู่หนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่ต้องยังคงอยู่หนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้อง เกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจมีผลลัพธ์ ปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุป เกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณภาพไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นทั้งนี้ เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในการอุดมศึกษาจึงนิยมนิรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล กือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากการประเมินและความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความต้องการแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การทดสอบหรือประเมินรูปแบบทั้ง 2 วิธีที่กล่าวมา ตามแนวคิดของ Joint Committee on Standards for Education Evaluation นำเสนอ และการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Day and Eisner (2004 : 808-810) ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างทางความคิดโดยใช้หลักการเทียบเคียงจากแนวความคิด ประสบการณ์ ข้อมูล และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้นๆ ต่างๆ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseur) ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ข้อมูลไม่ได้อยู่ในรูปของจำนวน ไม่ค่อยดำเนินถึงตัวเลขแต่พยายามเข้าหาข้อมูลอย่างใกล้ชิดกับปรากฏการณ์ จนสามารถสรุปข้อมูลด้วยภาษาตรรกะวิทยา เป็นการวิจัยที่เน้นความเป็นธรรมชาติหรือการสร้างสรรค์ และจากคำจำกัดความของการวิจัยเชิงคุณภาพที่นักวิชาการกล่าวไว้ สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงคุณลักษณะของประชาชนและสังคมบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นธรรมชาติ ไม่ได้เป็นข้อมูลที่เป็นจำนวนและวิเคราะห์ด้วยสถิติ การวิจัยเชิงคุณภาพจึงมีความเป็นนามธรรม บางเรื่องไม่สามารถวัด ซึ่ง ควรได้เนื้องานการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษา

ความจริงจากปรากฏการณ์ที่เป็นธรรมชาติของบุคคลและสังคมที่ปราศจากการเสริมแต่งเพื่อทราบลักษณะที่แท้จริงของคนนั้นหรือสังคมนั้น (สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ และกรรณิกา รุษแก่น. 2547 : 18 ; ชาญ โพธิสิตา. 2552 : 23-29)

### 3.1 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์ที่เป็นธรรมชาติ กล่าวก็อ (ชาญ โพธิสิตา. 2552 : 30-47 ; สุภากิจ จันทวนิช. 2553 : 13-14)

1. เป็นการวิจัยที่ไม่ค่อยคำนึงถึงตัวเลขแต่ศึกษาความเป็นจริงจากปรากฏการณ์ที่มีความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ สังคม หรือองค์กร โดยขาดทฤษฎีหรือวรรณกรรมที่สนับสนุนและการสรุปผลการวิจัยขึ้นอยู่กับนักวิจัย

2. ข้อตกลงเบื้องต้นหรือข้อสันนิฐานการวิจัยของการวิจัยเชิงคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์หรือผลผลิต ให้ความสนใจความหมายเชิงตรรกะเกี่ยวกับมนุษย์ มนุษย์เป็นเครื่องมือให้ข้อมูลที่สำคัญมากกว่าแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ การพรรณนาผลการวิจัยเป็นไปตามกระบวนการ ความหมาย และความเข้าใจที่ได้จากคำพูดประชาชนและภาพต่างๆ

3. วิธีการวิจัยเป็นวิธีการวิจัยแบบอุปมาน โดยศึกษาจากข้อสรุปกลุ่มบุคคล ไปสู่บทสรุปใหญ่ มีขอบเขตของบริบท การพัฒนาทฤษฎีเพื่อความเข้าใจ สร้างความถูกต้องและความเชื่อถือโดยการพิสูจน์

### 3.2 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพมีขั้นตอนการวิจัยคล้ายกับการวิจัยประเภทอื่นๆ ก็อ (ชาญ โพธิสิตา. 2552 : 110-136 ; บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2554 : 223-224)

1. การกำหนดประเด็นปัญหา กำหนดหัวข้อและประเด็นปัญหาให้ชัดเจน โดยทั่วไปจะไม่ต้องสมนตถูนไว้ เพียงแต่กำหนดแนวคิดเชิงทฤษฎีไว้ก่อนฯ

2. การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ไม่กำหนดกลุ่มตัวอย่างหรือประชากรใหญ่เกินไป เช่น นักวิจัย 1 คน ไม่ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างมากกว่า 300 คน เพื่อให้สามารถศึกษาในแนวลึกได้

3. การกำหนดเครื่องมือวิจัย ควรใช้เครื่องมือหลายอย่าง ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกข้อมูลภาคสนาม เช่น กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายวีดีโอ ฯ และเครื่องบันทึกเสียง

4. การเก็บข้อมูล นักวิจัยจะต้องเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับความเป็นจริงบนพื้นฐาน ความเป็นธรรมชาติโดยไม่มีการเสริมแต่ง คือวิธีการดังต่อไปนี้

4.1 การสังเกต เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด ซึ่งมีทั้งการเป็นผู้สังเกตอย่างสมบูรณ์ (Complete Observer) โดยนักวิจัยเข้าไปอยู่ชุมชนนั้นเป็นเวลานานๆ บางครั้นเรียกว่า การสังเกตแบบมีส่วนร่วมหรือการเป็นสมาชิกแบบร่วมสังเกต (Observe as Participant) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

4.2 การสัมภาษณ์ อาจใช้การสัมภาษณ์แบบพบปะกัน การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม

4.3 การเก็บข้อมูลจากเอกสาร ศึกษาจากหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ หรือผลการประชุม

4.4 การใช้สื่อทัศนูปกรณ์เป็นเครื่องมือบันทึกข้อมูลภายนอก เช่น ภาพถ่าย หรือแบบบันทึกเสียง

4.5 การใช้แบบสอบถาม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง โดยไม่เน้นการวิเคราะห์เชิงสถิติ แต่จะมีการจำแนกข้อมูล วิเคราะห์ส่วนประกอบ สร้างข้อสรุปแบบอุปมาณ การตีความ ข้อมูล และอธิบายสาเหตุกับความเชื่อมโยงอย่างมีระบบ

6. การจัดทำรายงานการวิจัย จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่และรายงานการวิจัยสำหรับผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเชิงคุณภาพจะต้องออกแบบการวิจัยให้ครอบคลุมใน 4 ข้อ คําถามของการวิจัย คือ “จะใช้กลยุทธ์อย่างไรในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีกรอบแนวคิด อะไรบ้าง จะเก็บข้อมูลจากใคร และจะเก็บและสังเกตข้อมูลอย่างไร” การวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่เน้นข้อมูลที่เป็นจำนวน แต่จะเน้นข้อมูลเชิงลักษณะว่าประชากรมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างไร ไม่เน้นข้อมูลที่เป็นจำนวน แต่จะเป็นข้อมูลเชิงลักษณะว่าประชากรมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างไร มีขั้นบรรณเนียนวัฒนธรรมอย่างไร มีความเป็นมาของชาติพันธุ์อย่างไร ซึ่งแตกต่างจาก การวิจัยเชิงปริมาณที่มีจำนวนบ่งบอกความมากน้อย การวิจัยเชิงคุณภาพมีขั้นตอนการวิจัย คล้ายคลึงกับการวิจัยต่างๆ โดยทั่วไป

### 3.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลรูปแบบหนึ่ง ที่เป็นวิธีการเชิงคุณภาพ ในกระบวนการนี้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ต่างมีบทบาทในการเรียนรู้ข้อมูลขึ้นมาแบบถอยที่ถอยอาศัยซึ่งกันและกัน โดยฝ่ายหนึ่ง (ผู้ให้สัมภาษณ์)

เป็นผู้เล่าประสบการณ์ ความคิด และความรู้ของตนเองในรูปของข้อความบรรยาย (Narrative) ตามหัวข้อหรือประเด็นที่อิकฝ่ายหนึ่ง (ผู้สัมภาษณ์) สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นหัวข้อสนทนากับผู้สัมภาษณ์ ฝ่ายผู้สัมภาษณ์ก็ฟังและตอบสนองต่อสิ่งที่อิคฝ่ายหนึ่งพูดนาออกมาก้าว-by ก้าว ใจคู่จ่อ พร้อมกับพยายามตีความให้ฝ่ายแรก (คือผู้ให้สัมภาษณ์) สามารถเรียกความคิด หรือความจำเกี่ยวกับเรื่องราวหรือประสบการณ์ของตนขึ้นมา และเรียบเรียงออกมาย่าง เป็นเรื่องเป็นราวและมีความหมาย

ลักษณะสำคัญของการสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สุทธิ ชาติติยะ และ วิไลลักษณ์ สุวจิตาnan พ. 2554 : 248-249)

1. เน้นปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม กล่าวคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของทั้งสองฝ่าย ตั้งแต่เริ่มต้นจนตลอดจนการสัมภาษณ์ เป็นหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์มากกว่าผู้ให้สัมภาษณ์ ที่จะสร้างและรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกสบายใจ มั่นใจ วางใจ และกล้าที่จะเปิดเผยเรื่องราวตลอดจนความคิด นอกรอบนี้ทั้งสองฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมเพื่อบรรลุจุดประสงค์เดียวกัน เป็นการที่ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนคำอ่านคำตอบซึ่งกันและกัน ทำนองเดียวกับการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หากแต่เป็นการต่อรองเพื่อร่วมกันสร้างข้อมูลและความหมายขึ้นมา เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ความร่วมมือกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์จึงเป็นครรชนิชีวัต ความสำเร็จที่สำคัญ และการต่อรองในรูปของการแลกเปลี่ยนเช่นนี้ คือ สาระสำคัญของการนำการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

2. เป็นพฤติกรรมทางสังคม กล่าวคือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์นั้นจะต้องเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ จึงจะเอื้ออำนวยต่อการถ่ายเทข้อมูล ข่าวสาร (Information Flow) ในลักษณะเดียวกับการถ่ายเทข้อมูลในชีวิตประจำวัน เมื่อถูกนัด การสนทนาระบบทั่วไปที่ทั้งสองฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

3. ผู้สัมภาษณ์ที่เปรียบเสมือนนักเดินทาง หมายถึง ผู้สัมภาษณ์กำลังก้นหาคำตอบ สำหรับสิ่งที่ตัวเองสงสัย ควรรู้อย่างใดอย่างหนึ่ง คำถามจะเจาะลึกและซอกแซกเข้าไปในแต่ละด้าน ของประเด็นที่อยากรู้ ซึ่งเปรียบเทียบเหมือนกับนักเดินทางนั่นเอง

4. การสัมภาษณ์ในรูปของการสนทนา กล่าวคือ การสัมภาษณ์เชิงลึกควรดำเนินไปในรูปของการสนทนา เป็นการสนทนาที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ผู้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การสนทนานั้นจะมุ่งความสนใจไปยังเรื่องที่เฉพาะ เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ขณะเดียวกันก็จะเปิดกว้างสำหรับข้อมูลข่าวสารทุกชนิดที่เกี่ยวกับเรื่องนั้น และจะถูกนำมาเรียบเรียงใหม่ เป็นข้อความเชิงพรรณนาของผู้สัมภาษณ์เอง เพื่อนำไปวิเคราะห์ความหมายเพื่อทำความเข้าใจ เชิงวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก มีดังนี้ (สุชาติ ประสีทธิรัฐสินธุ และกรรณิการ์ สุขเกย์ม,

2547 : 73-81)

1. เริ่มตั้งแต่กำหนดขอบเขตการวิจัยให้ชัดเจน กำหนดประเด็นข้อคำถามแต่ละข้อ โดยมีคุณวัตถุประสงค์ของการศึกษา จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องใช้ ได้แก่ สมุด/กระดาษสำหรับจดบันทึกที่มีคุณภาพ ดินสอปากกา เทปบันทึกเสียงหรือวิดีโอ ม้วนเทป กล้องถ่ายรูป ที่มีงานอบรมทีมงานในการดำเนินการ ติดต่อนักหมายผู้สัมภาษณ์ ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องใช้ทุกอย่าง

2. การเข้าสู่สถานที่ที่นัดหมายและแนะนำต้นเองกับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยปกติสถานที่นัดหมายขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของห้องสองฝ่าย กระบวนการสัมภาษณ์จะเริ่มต้น ณ เวลาที่ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์มาพร้อมกันที่สถานที่นัดหมาย เมื่อพร้อมหน้ากันช่วงแรกเป็นช่วงเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องทราบว่าผู้ให้สัมภาษณ์อาจจะรู้สึกไม่สบายใจหรือตื่นเต้นบ้าง เป็นหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ที่จะสร้างบรรยากาศให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไว้วางใจและมั่นใจในตัวผู้สัมภาษณ์ เมื่อเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ค่อนข้างสบายใจ มีความรู้สึกผ่อนคลายแล้วจึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์

3. การชี้แจงจุดมุ่งหมายและแนะนำงานวิจัย เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องชี้แจงให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายที่มาของการพบกันในวันนี้ และแนะนำงานวิจัยโดยสั้นๆ ให้ได้ใจความ โดยนักชื่อโครงการวิจัย หน่วยงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของงานวิจัย โครงสร้างผู้ให้สัมภาษณ์บ้าง การรักษาความลับของผู้ให้สัมภาษณ์ การไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งให้ทราบว่าผลการวิจัยที่จะนำเสนอ จะเป็นภาพรวม ไม่มีการเสนอข้อมูลรายบุคคล โดยปกติสถานที่ควรเงียบสงบเพียงพอ มีความเป็นส่วนตัว และจะไม่ถูกบุกวนในช่วงระยะเวลาที่สัมภาษณ์ ครอบครองระยะเวลาที่จะขอสัมภาษณ์โดยประมาณ เช่น ขอใช้เวลาประมาณ 20 นาที หรือ 30 นาที เป็นต้น ซึ่งในช่วงนี้ผู้ที่เป็นหัวอย่างอาจสอบถามรายละเอียดต่างๆ ที่ได้ เมื่อทุกอย่างชัดเจน เข้าใจดีแล้ว จึงเริ่มกระบวนการสัมภาษณ์

4. การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้สัมภาษณ์เริ่มต้นดำเนินการ โดยเริ่มจากการตั้งคำถามแรก อย่างชัดเจน แล้วเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบอย่างเต็มที่ ผู้สัมภาษณ์ต้องขับประเด็นแล้ว จากประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบมา นั้น อาจจะมีการซักถามเจาะลึกเพื่อให้ได้รายละเอียดมากที่สุด จนเกิดความชัดเจนในคำตอบของคำถามแรก แล้วจึงเริ่มคำถามที่สองต่อไป ซึ่งทำแบบเดียวกันทุกคำถามจนได้คำตอบที่ชัดเจนเพียงพอแล้วจึงจะเริ่มคำถามต่อๆ ไป ทำอย่างนี้จนครบถ้วน

5. การปิดการสนทนา เมื่อผู้สัมภาษณ์ได้ซักถามตามแนวทางที่กำหนดที่กำหนดไว้ จันทร์ถ้วนแล้ว ก่อนจะปิดการสนทนาควรเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผยและเป็นอิสระในประเด็นที่ศึกษา เช่น อาจบอกว่าก่อนหน้าจากที่เราได้สนทนากัน มาตั้งแต่ต้นจนจบแล้ว ในเรื่องนี้ท่านมีอะไรที่จะเสนอแนะบ้างหรือไม่ หรือท่านมีประเด็นใด ที่อยากระบุเพิ่มเติม หรือท่านมีประเด็นใดที่อยากระบุก็ขอไม่ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะถึง คำถามสุดท้ายควรบอกกล่าวเป็นการเกริ่นนำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เตรียมตัวด้วย เช่น การกล่าวนำ ว่า “คำถามสุดท้ายขอตามว่า.....” หรือ “อีกคำถามเดียวเท่านั้น ท่านมีความคิดเห็น อย่างไรเกี่ยวกับ.....” เพื่อทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบว่าเป็นคำถามปิดท้ายแล้ว เพื่อเวลาจะได้ตอบประเด็นหรือข้อมูลต่างๆ ที่เข้าหากจะพูดมาให้หมด

6. การสื้นสุดการสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนสำคัญเช่นกันที่จะสร้างบรรยายกาศของ ความเป็นมิตร โดยการกล่าวว่าคำขอบคุณ โดยที่ควรกล่าวถึงความประทับใจที่ได้รับ กล่าวถึง คุณค่าของข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์เสียสละเวลาที่มีค่าของเขามาให้เรา แต่ลดอคติการสนทนา ตลอดจน ให้ความนั่นใจเกี่ยวกับความลับของข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ในการเสนอรายงาน และ หากมีสิ่งตอบแทนที่จะให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์ก็มอบให้ในตอนนี้ ซึ่งสิ่งตอบแทนอาจเป็นเงินหรือ สิ่งของก็ได้

สรุปได้ว่า ความถูกต้องตรงประเด็นและความน่าเชื่อถือ ได้ของ การสัมภาษณ์เชิงลึก อยู่ที่การใช้แนวคิดในการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยจะต้องกำหนด ประเด็นต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการซักถามในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพยายามซักถามให้ได้ ครบประเด็นที่กำหนดไว้และความน่าเชื่อถือ ได้ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่ที่วิธีการเลือกตัวอย่าง ผู้วิจัย ควรจะเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนของประชากรกลุ่มต่างๆ ที่เป็นเป้าหมายของการวิจัย หรือเลือกกรณีที่สามารถชี้ประเด็นต่างๆ ได้ชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือ ได้ ในข้อมูลที่ได้มา

### 3.4 การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินที่มี แนวคิดซึ่งมีศักดิ์พื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation: NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินด้วยการใช้ทักษิภพของ ตนเองเป็นหลักสำหรับการให้คุณค่า นอกจากนั้นแล้วยังมุ่งเน้นการให้คุณค่าเพิ่มเติม โดย การนำเสนอด้วยการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ประเมินจากทัศนะของตนเองอีกด้วย มีนักวิชาการ ต่างประเทศให้ความหมายที่สอดคล้องกันไว้ ดังนี้

Eisner (1985 : 25-26 ถึงอิงมาจาก ศิริชัย กาญจนวนวารี. 2546 : 57-59) ได้กล่าวถึง การประเมินโดยการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิว่า ความสำคัญของการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นศักยภาพที่ฝังอยู่ภายในตัวผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่ได้ระบุความเฉพาะเจาะจงในรูปแบบของ การประเมินเฉพาะเน้นจิตสำนึก และการหันรู้เป็นหลักในการประเมิน ประกอบด้วยเหตุผล เชิงวิชาศาสตร์ที่เน้นส่วนประกอบของความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคลเทียบกับ “ความรู้และ ทักษะในการทำงานศิลป์” การประเมินค่าและความเข้าใจในความหมายของผลงานศิลป์” การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิจึงพิจารณาคุณภาพของผลงาน โดยพิจารณาผ่านจากทักษะและ แบบฝึกการทำงานศิลป์ให้สอดคล้องกับการตัดสินคุณค่าโดยสติปัญญาของผู้ทรงคุณวุฒิ

Eisner (1975, 1979 ถึงอิงมาจาก ศิริชัย กาญจนวนวารี. 2545 : 125) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ ของศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิด การวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ของมาในเชิงประจักษ์ ตามการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ และตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative Aspect) Eisner เสนอว่า การประเมินตามแนวทางของศิลปวิจารณ์ประกอบด้วยศิลปะของรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจาก การฝึกฝนและประสบการณ์ กับศิลปะของการเปิดเผยคุณภาพของการถ่ายทอดความรู้สึก ที่กลั่นกรองเกล้าท์มาตรฐานเพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมากได้ และ ได้นำเสนอแนวทาง การประเมินอิงผู้ทรงคุณวุฒิ โดยที่ให้เห็นลักษณะพิเศษระหว่างการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ และ การวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) ว่ารูปแบบจะต้อง เกี่ยวข้องกับความซาบซึ้ง และการระบายหรือเปิดเผยความงามของสิ่งที่ประเมินออกมาเป็น คำพูด จากการที่ Eisner ระบุความเกี่ยวข้องระหว่างวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) โดยระบุรายละเอียด 6 ข้อที่สนับสนุน Educational Criticism ไว้ดังนี้

1. การวิพากษ์วิจารณ์และช่วยอนามัยวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นเชิงคุณภาพ ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างสาระและรูปแบบของเรื่องได้เรื่องหนึ่ง

2. การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอนามัยวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นเชิงคุณภาพ ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบย่อยและองค์รวมของเรื่องได้เรื่องหนึ่ง

3. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องการสะท้อนจากการหันรู้สู่การกำหนดคุณค่าประสงค์หรือ รูปแบบที่เป็นการออกแบบอย่างมีความสมบูรณ์และมีความซับซ้อน

4. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยรรธรรมชาติของประสบการณ์ที่ลึกซึ้ง (เป็นแก่นแท้) โดย ไม่มีรูปแบบรับความรู้สึกได้ง่าย และการสะท้อนกลับของการวิพากษ์ทั้งส่วนที่เป็น กระบวนการและผลผลิตของการปฏิบัติงาน

5. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยโดยยึดหลักการพื้นฐาน ด้วยการเปลี่ยนความและตัดสินกระบวนการและวัตถุประสงค์ ซึ่งจะอาศัยผลลัพธ์จากการสรุปความเกี่ยวข้องจากประสบการณ์ โดยรวมของความมีมนุษยธรรม

6. การวิพากษ์วิจารณ์ใช้การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการทางวิชาชีพที่แตกต่าง กันของทฤษฎีการ Hayy়ร্ৰি

Borko (1993 จ้างอิงมาจาก ศิริชัย กาญจนวนาสี. 2546) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิง ผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นการประเมินยึดแนวทางการสอน ทักษะการปฏิบัติจริง สิ่งหนึ่งที่ยอมรับไว้ เป็นการสังเกตโดยไม่มีรูปแบบ การตัดสินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน จากการพิจารณาผล ของงาน มีลักษณะพิเศษเป็นการประเมินโดยยึดการตัดสินร่วมกันของผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้ปฏิบัติ อย่างช้าชอง ผลสำเร็จของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะทางของ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อเรื่องนั้นๆ ผนวกกับความรอบรู้อย่างกว้างขวางในการปฏิบัติเรื่องนั้นๆ ของผู้ปฏิบัติไม่เน้นแบบแผนชัดช้อน อาจเจาะจงเลือกจากเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นพื้นฐานสำหรับการสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

Peter Dormer (1994 จ้างอิงมาจาก ศิริชัย กาญจนวนาสี. 2546) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิง ผู้ทรงคุณวุฒิว่าพัฒนามาจากการประเมินผลงานทางด้านศิลปะที่ผู้ทรงคุณวุฒิทางศิลปะจะยึด ความรู้ความสามารถที่สั่งสมในตน เป็นพื้นฐานของการประเมินตัดสิน และให้คุณค่าแก่งาน ศิลปะที่เน้นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างลงตัวระหว่างความเป็นจริงและความคิดวิเริ่ม สร้างสรรค์ เน้นการให้อิสระในการนำเสนอข้อสรุปจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ Hayy়ร্ৰি ร่วมกับ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีอิทธิพลทางความคิดต่อคนอื่น จึงทำให้ผลของการประเมินจากการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนจะได้มีอิทธิพลทางความคิดต่อคนอื่น จึงทำให้ผลของการประเมินจากการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน ต่างเดิมเดิมในการประเมินผลงานทางศิลปะร่วมกัน

Bonnell Robinson (2011 : เร็นไซต์) ได้กล่าวถึง การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็น การประเมินโดยคณะกรรมการที่ประเมินงานทางด้านศิลปะ โดยเน้นพื้นฐานจากการสรุปรวมกัน ของคณะกรรมการที่เป็นผู้ประเมิน เกี่ยวกับความรู้สึกต่อความงามของผลงานศิลปะ การตัดแต่ง ร่วมกันเพื่อตัดสินคุณค่าที่เน้นความสำคัญด้วยความรู้สึกหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ เป็นการรับรู้โดยสัญชาตญาณที่ไม่ได้คำนึงถึงความมีรูปแบบที่เฉพาะเจาะจง ผู้ประเมินจะต้อง เข้าใจในงานที่ตนเองจะต้องประเมินอย่างถี่ถ้วนบนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ การเห็นคุณค่าในความประณีตทั้งในเทคนิคและรูปแบบการวิเคราะห์ วิธีการ และแนวทาง ปฏิบัติการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิเน้นการกิจจากแหล่งที่มาของผลงานอย่างสมเหตุสมผล

เป็นการประเมินซึ่งมีหลักฐานประกอบชัดเจนตามสภาพจริงและประเมินเชิงเน้นคุณลักษณะสำคัญ

สรุปได้ว่า การสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เป็นการประเมินโดยอาศัยศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน ซึ่งมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและสามารถพิจารณาสรุปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ในฐานะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยตรง และจะนำมาใช้สำหรับการวิจัยนี้ในขั้นสุดท้าย โดยการเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน เพื่อร่วมสัมมนาและพิจารณาร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์หาข้อสรุปในเชิงเหตุผลว่ารูปแบบที่นำเสนอ นั้น มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และสมควรพิจารณาที่จะเพิ่มเติมประเด็นสำคัญอะไรบ้าง เพื่อทำให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และชัดเจน

#### 4. บริบทของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

##### 4.1 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเดิมคือ วิทยาลัยครุ ตามพระราชบัญญัติ วิทยาลัยครุ ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ต่อมาวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” เป็นชื่อสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกรมการศึกษานักศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ บุรีรัมย์ 2554 : 7)

สถาบันราชภัฏ ได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาเดือน 121 ตอนพิเศษ 23 กล่าววันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษาคือวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 หมวด 1 มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ที่มีคุณภาพ การเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การนำร่องรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงค่าเช่าที่ดิน และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครุและส่งเสริมวิทยฐานะ รวมถึงในมาตรา 8 ได้กำหนดการระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏดังต่อไปนี้ 1) สำรวจหาความจริง

เพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาภาค 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คุณธรรม สำนึกรักในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชนเพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตดังกล่าวต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศไทย 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกรักและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น และของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมือง ท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกระชาติปั้นไทย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงาน พัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็น วิชาชีพชั้นสูง 6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสม กับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน และ 8) ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอัน เปี่ยม意義จากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ ในมาตรการ 10 มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา. 2547 : 2-3)

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักงานวิทยาเขต
3. บัณฑิตวิทยาลัย
4. คณะ
5. สถาบัน
6. สำนัก
7. วิทยาลัย

## 4.2 ความเป็นมาของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครุ พ.ศ. 2518 กำหนดให้ห้องสมุดวิทยาลัยครุมีฐานะเป็นแผนกห้องสมุด สังกัดสำนักงานอธิการบดี ปี พ.ศ.2530 ได้เปลี่ยนเป็นฝ่ายห้องสมุด สังกัดสำนักส่งเสริมวิชาการ ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครุ ลงวันที่ 17 เมษายน พ.ศ.2530 มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา

ปี พ.ศ.2535 ได้เปลี่ยนสภาพเป็นฝ่ายห้องสมุดให้มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชาขึ้นตรงกับ รองอธิการฝ่ายวิชาการ โดยเปลี่ยนชื่อห้องสมุดเป็นสำนักวิทยบริการ (Academic Resources Center)

ปี พ.ศ.2547 ได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ทำให้สำนักวิทยบริการ ได้ยกฐานะเป็น “สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ” เป็นหน่วยงานระดับสำนัก เทียบเท่าคณะ (มหาวิทยาลัยราชภัฏบูรีรัมย์ 2554 : 19)

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันถือเป็นหน่วยงานที่ให้บริการ ทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งอาจเรียกว่า ห้องสมุด ห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ หรือสำนักวิทยบริการ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการสารสนเทศในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีพันธกิจที่สำคัญคือ เป็นแหล่งให้บริการสารสนเทศในทุกสาขาวิชาและสารสนเทศท้องถิ่น เป็นแหล่งรวมบริการ ทางวิชาการที่หลากหลายรูปแบบทันสมัย เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าตนเองและการศึกษา ตลอดชีวิต พร้อมทั้งเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ของสถาบัน ของท้องถิ่น เป็นเครือข่ายสารสนเทศ ท้องถิ่นและเครือข่ายภาคล รวมทั้งให้บริการสารสนเทศเพื่อการวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ ในโลกปัจจุบันที่มีวิทยาการใหม่ๆ เกิดขึ้นและพัฒนาอย่างรวดเร็ว

## 4.3 โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่ง เป็นไปตามประกาศโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งการแบ่งส่วนราชการ โดยทั่วไปครอบคลุมทั้งงานห้องสมุดและงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังต่อไปนี้

1. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กลุ่มงาน ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2551 : เว็บไซต์)

1.1 กลุ่มงานเลขานุการและธุรการ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานเลขานุการ งานสารบรรณและงานธุรการ งานพัสดุ งานนโยบายและแผน งานการเงิน งานบุคคล งานบริการ งานบริหารอาคารสถานที่ งานบริการวิชาการ

1.2. กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานจัดทำ กัดเลือก และวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ งานบริการยืม-คืน งานวารสารและสื่อสิ่งพิมพ์ งานพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ งานบริการจัดเรียงหนังสือชั้น งานบริการห้องผลงานวิชาการ งานเตรียมหนังสือก่อนออกให้บริการ งานบริการวิทยบริการศูนย์วิทยาศาสตร์

1.3 กลุ่มงานผลิตและพัฒนามัลติมีเดีย แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานสื่อเสียง งานสื่อวิดีโอทัศน์ งานกราฟิกและภาพนิ่ง งาน SDIB : Suan Dusit Internet Broadcasting

1.4 กลุ่มงานเทคนิคและระบบเครือข่าย แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานช่าง เทคนิค งานระบบเครือข่ายและเครื่องแม่ข่าย งานวิจัยและพัฒนา งานพัฒนาเว็บไซต์

2. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 งาน ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2554 : เว็บไซต์)

2.1 งานบริหารทั่วไป แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานบริหารและธุรการ งานคลัง และพัสดุ งานนโยบายและแผน งานประกันคุณภาพ งานสวัสดิการ

2.2 งานห้องสมุด แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ งานสารสนเทศพิเศษ งานอนุรักษ์ทรัพยากรสารสนเทศ งานบริการวิชาการสื่อสิ่งพิมพ์

2.3 งานเทคโนโลยีการศึกษา แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานโสตทศนูปกรณ์ งานบริการ โทรทัศน์วงจรปิด งานผลิตสื่อโสตทศนูปกรณ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ งานบริการ สื่อโสตทศนูปกรณ์และ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ งานบริการห้องประชุม

2.4 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานบริหารระบบ ข้อมูลและพัฒนาเว็บไซต์ งานบริหารจัดการระบบเครือข่ายและห้องปฏิบัติการ งานซ่อมบำรุง และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบ ICT งานบริการวิชาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 3. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 งาน ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 2554 : เว็บไซต์)

3.1 งานบริหารงานทั่วไป แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานเลขานุการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานประกันคุณภาพ งานบุคคล

3.2 งานการเงิน งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ แบ่งลักษณะงานออกเป็น งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานนโยบายและแผน

3.3 งานหอสมุด แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานเทคนิคสารสนเทศ (ประกอบด้วย งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานวิเคราะห์และทำรายการ งานซ่อมบำรุงสิ่งพิมพ์ งานสิ่งพิมพ์ต่อเนื่องและสิ่งพิมพ์พิเศษ) งานบริการสารสนเทศ (ประกอบด้วย งานยืม-คืน หนังสือ งานจัดซื้อนหนังสือ งานตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า งานบริการต่อสื่อสารทัศน์)

3.4 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ งานผลิตสื่อสารสนเทศและมัลติมีเดีย (ประกอบด้วย งานวิเคราะห์บทเรียน อิเล็กทรอนิกส์ งานออกแบบและผลิตสื่อมัลติมีเดีย งานการเรียนการสอนผ่านทางไกล) งานพัฒนาระบบบริหารข้อมูลสารสนเทศ (MIS) (ประกอบด้วย งานพัฒนาระบบ งานพัฒนาเว็บไซต์) งานความคุ้มครองป้องกันบัตการและซ่อมบำรุง งานพัฒนาเครือข่าย (เว็บไซต์)

### 4. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กลุ่มงาน ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 2551 : เว็บไซต์)

4.1 กลุ่มงานธุรการ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานสารบรรณ งานแผนและงบประมาณ งานการเงินและพัสดุ งานบุคคล งานประกันคุณภาพ งานอาคารและสถานที่

4.2 กลุ่มงานเทคนิคสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ งานซ่อมบำรุงทรัพยากรสารสนเทศ

4.3 กลุ่มงานบริการสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานบริการทรัพยากรสารสนเทศ งานบริการยืม-คืน งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า งานยืมระหว่างห้องสมุด งานประชาสัมพันธ์

4.4 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานโปรแกรม ห้องสมุดอัตโนมัติ งานระบบคอมพิวเตอร์ งานฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ งานสื่อสื่อสื่อสารทัศน์

### 5. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 สูนย์ ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี. 2551 : เว็บไซต์)

5.1 สูนย์วิทยบริการ แบ่งลักษณะงานออกเป็นฝ่ายสำนักงานเลขานุการ งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานบริการสารสนเทศ งานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อทัศนวัสดุ

5.2 สูนย์คอมพิวเตอร์ แบ่งลักษณะงานออกเป็นฝ่ายสำนักงานเลขานุการ ฝ่ายบริการห้องปฏิบัติการและซ่อมบำรุง ฝ่ายอบรมและงานบริการวิชาการ ฝ่ายพัฒนาโปรแกรม และสื่อสื่อเล็กทรอนิกส์ ฝ่ายบริการเครื่องข่ายคอมพิวเตอร์

5.3 สูนย์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการวิจัยและพัฒนาห้องถีน แบ่งลักษณะงานออกเป็นฝ่ายสำนักงานเลขานุการ ฝ่ายบริการห้องปฏิบัติการ ฝ่ายวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายโครงการพิเศษ

5.4 สูนย์ภาษา แบ่งลักษณะงานออกเป็นฝ่ายสำนักงานเลขานุการ ฝ่ายวิชาการ และฝึกอบรม ฝ่ายประชาสัมพันธ์และประสานงานต่างประเทศ ฝ่ายงานบริการ

### 6. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 งาน ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. 2553 : เว็บไซต์)

6.1 งานอำนวยการ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานเลขานุการ งานธุรการ งานนโยบายและแผน งานการคลังและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบุคคล

6.2 งานหอดสมุด แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานพัฒนาทรัพยากร งานวิเคราะห์ ทรัพยากร งานเตรียมทรัพยากร งานบริการสารสนเทศ งานห้องสมุดอัตโนมัติ

6.3 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นงานบริการสื่อสื่อเล็กทรอนิกส์ งานผลิตสื่อการสอน งานจัดบริการศึกษาด้วยวิธีความต้องการเฉพาะกลุ่ม ด้วยสื่อชนิดต่างๆ

### 7. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรี

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรี แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 งาน ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรี. 2555 : เว็บไซต์)

7.1 งานบริหารทั่วไป แบ่งลักษณะงานออกเป็นหน่วยนโยบายและแผน (รับผิดชอบคุณภาพประจำ ภาระเงินและพัสดุ บริหารบุคคลและสวัสดิการ ประกันคุณภาพและ ความคุ้มค่าใน) หน่วยธุรการและเลขานุการ (รับผิดชอบคุณภาพธุรการและสารบรรณ จัดประชุม และพิธีการ ประชาสัมพันธ์ อาคารสถานที่)

7.2 งานพัฒนาและวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็น หน่วยพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ (รับผิดชอบคุณภาพวิเคราะห์และทำรายการสิ่งพิมพ์/สื่อ จัดทำ ทรัพยากร ซ่อมบำรุงสิ่งพิมพ์) หน่วยพัฒนาระบบทекโนโลยีสารสนเทศห้องสมุด (รับผิดชอบ คุณภาพพัฒนาระบบท้องสมุดอัตโนมัติ พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเว็บไซต์ห้องสมุด บริการ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต) หน่วยเทคนิคโสตทศนวัสดุ (รับผิดชอบคุณภาพบริการ โสตทศนวัสดุฯ ผู้ดูแลห้องสมุด ผู้ดูแลห้องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต)

7.3 งานบริการสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นหน่วยบริการสิ่งพิมพ์/ สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง (รับผิดชอบคุณภาพบริการปั๊ม-คืนหนังสือ/โสตทศน์ จัดทำรายการสมาชิก จัดซื้อ หนังสือ ยืมระหว่างห้องสมุด บริการวิทยานิพนธ์/งานวิจัย บริการหนังสืออ้างอิง) หน่วย สารสนเทศพิเศษ (รับผิดชอบคุณภาพจัดระบบสารสนเทศห้องถีน จัดระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยฯ บริหารหนังสือหายาก) หน่วยส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ (รับผิดชอบ คุณภาพจัดกิจกรรมและนิทรรศการ บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า บริการวิชาการและ ฝึกอบรม)

7.4 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นหน่วยพัฒนาระบบ เครื่อข่าย (รับผิดชอบคุณภาพพัฒนาระบบเครือข่ายและคอมพิวเตอร์แม่น้ำข่าย ติดตั้งและซ่อมบำรุง คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาโปรแกรมเกี่ยวกับเครือข่าย) หน่วยพัฒนาระบบทекโนโลยีและฐานข้อมูล (รับผิดชอบคุณภาพพัฒนาโปรแกรมต่างๆ พัฒนาระบบ MIS และอื่นๆ พัฒนาระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยศึกษา บุคลากร หลักสูตร การมีงานทำของ บัณฑิต การเงิน) หน่วยบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (รับผิดชอบคุณภาพบริการวิชาการและ ฝึกอบรม พัฒนาสื่อสารสนเทศและสื่อดิจิทัล บริการคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต พัฒนา เว็บไซต์)

#### 8. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

โครงสร้างการบริหารงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสงขลา แบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 สำนักงาน 2 ฝ่าย ดังนี้ (สำนักวิทยบริการและ เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. 2555 : เว็บไซต์)

8.1 สำนักงานผู้อำนวยการ แบ่งลักษณะงานออกเป็นกลุ่มงานบริหารและ ธุรการ กลุ่มงานแผนและงบประมาณ กลุ่มงานการเงินและพัสดุ

8.2 ฝ่ายวิทยบริการ แบ่งลักษณะงานออกเป็นกลุ่มงานเทคนิคสารสนเทศ  
กลุ่มบริการสารสนเทศ กลุ่มงานมัลติมีเดีย

8.3 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งลักษณะงานออกเป็นกลุ่มงานฝึกอบรม  
กลุ่มงานพัฒนาระบบสารสนเทศ กลุ่มงานบริการและความคุ้ม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY