

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. แนวคิดภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษา
5. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดการบริหารการศึกษา

ยุคนี้เป็นยุคโลกาวิวัฒน์ เป็นสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economic) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการ ในทุก
วิชาชีพจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าการ
บริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการจึงจะทำให้
การศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานเพราะการบริหาร
เป็นกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากร และทำให้คนสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของ
องค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การเรียนรู้เรื่องการบริหารจะช่วยให้องค์กรสามารถ

กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน บุคลากรตลอดจนกลไกการดำเนินงานอย่างเหมาะสม การบริการเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตาม กระบวนการบริหารให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการ ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

เยาเวา เดชะคุปต์ (2549 : 10) ได้ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นการบริหารใช้ ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะเห็นว่า การบริหารเป็นเรื่องของขั้นตอนระหว่างทรัพยากร กระบวนการและผลผลิต สำหรับทรัพยากรนั้นอาจครอบคลุมไปถึง คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ ส่วนผลผลิตนั้นย่อมมุ่งตรงไปที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพหรือกำไร ทั้งนี้ผลผลิตจะเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อยู่ขึ้นอยู่กับกระบวนการ หรือวิธีการที่จะ นำมาใช้ในการบริหาร

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2551 : 12) กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการของ สถาบันต่าง ๆ ซึ่งออกแบบไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการสอน และการเรียน ทำหน้าที่เป็น เครื่องมือในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน แต่มีใช้ดำเนินการเอง ดังนั้นบุคลากรทุกคนที่ อยู่ในระบบของโรงเรียนต้องร่วมมือกันเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ กิจกรรมการบริหารต่าง ๆ จำต้องออกแบบเพื่อให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนด้วย

จำเนียร พลหาญ (2553 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารและการศึกษา คือ การที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาในสังคม โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจากทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้คนในสังคม เป็นสมาชิกที่ดีของ สังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1980 : 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮร์เชย์ และ บลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982 : 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารงานที่ปฏิบัติโดยอาศัยผู้อื่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์เมอธอร์น (Shermerthorn, 1996 : 4) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะ ของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กระทำส่วนอีกความหมาย หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กำลังความพยายามของ สมาชิกในองค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่ได้ กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะ เทคนิค พฤติกรรมในการสั่งการเพื่อให้บุคคลอื่นร่วมมือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลดังกล่าวตั้งเป้าหมายไว้เมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะเห็นได้ว่า การบริหารเป็นเรื่องของขั้นตอนระหว่างทรัพยากร กระบวนการและผลผลิตสำหรับทรัพยากรนั้น อาจครอบคลุมไปถึง คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ ส่วนผลผลิตนั้นย่อมมุ่งตรงไปที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ หรือผลกำไร ทั้งนี้ผลผลิตจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการ หรือวิธีที่จะนำมาใช้ในการบริหาร

2. หลักการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาได้วางหลักการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

รัชชชัย เปรมปรีดิ์ (2543 : 87 - 88) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมหนึ่ง ๆ ในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในและนอกโรงเรียน

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2544 : 39 - 40) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมมือกัน การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์การศึกษาการให้บริการสังคม การเข้าไปเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน และให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด สำหรับการศึกษาและวัตถุประสงค์ของมัน โดยผ่านทางวิธีการของการจัดองค์การ การตั้งกรรมการอำนวยการและปรับปรุ้งการทำงาน ทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

ปราชญา กล้าหาญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2545 : 12 - 15) กำหนดหลักการบริหารไว้ 9 ประการ หรืออาวูรทั้งเก้าประการของการบริหารการศึกษามีดังนี้ ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ การใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการคาดคะเนและจัดทำแผนงาน ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน ความสามารถในการจัดบุคลากรในหน่วยงาน ความสามารถในการอำนวยการบริหาร การเป็นผู้นำการร่วมมือ

ประสานงาน การประชาสัมพันธ์ และความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผล ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดควบคุมทรัพยากรค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 14 - 16) ระบุว่าปัจจุบันการบริหารองค์กรภาครัฐและเอกชนนิยมใช้หลักการบริหารการจัดการที่ดี (Good Governance) หรือนักวิชาการบางคนเรียกว่า หลักธรรมาภิบาลบ้าง หลักธรรมบ้าง ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี ได้กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระเบียบดังกล่าวพยายามสะท้อนภาพการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ซึ่งเริ่มจากการเรียกร้องของธนาคารโลกให้ประเทศผู้กู้เงินกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ให้เป็นหลักปฏิบัติ ที่ช่วยประกันว่าผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารด้านความรับผิดชอบและนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง เป้าหมายดังกล่าวรวมไปถึงความรับผิดชอบต่อ การเปิดเผยโปร่งใส การมีส่วนร่วมหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีดังกล่าวนี้ ได้ระบุหลักการไว้ 6 ประการ สามารถใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชน ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายในกฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล
2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นความถูกต้องดีงามโดยร่วมกันธรรมาภิบาล ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักการนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันคนในชาติ โดยการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาความสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยแจ้งความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ เพื่อให้รับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกันและกล้าที่จะยอมรับผลงานการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของ อย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันในเวทีโลก และรักษา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคน ร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมหนึ่ง ๆ ในทุก ๆ ด้าน และบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการบริหารการศึกษา

กระบวนการบริหารเป็นแนวทางเทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ปฏิบัติภารกิจให้ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย มีผู้เสนอกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ลูกลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973 : 48-47) ได้สรุปกระบวนการ บริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ เรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” ดังนี้

1. การวางแผนการดำเนินการ (P = Planning)
2. การจัดโครงสร้าง (O = Organizing)
3. การจัดบุคลากร (S = Staffing)
4. การวินิจฉัยสั่งการ (D = Directing)
5. การประสานงาน (Co = Coordinating)
6. การรายงาน การประชาสัมพันธ์ (R = Reporting)
7. การจัดงบประมาณ (B = Budgeting)

روبิน และ คอลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2003 : 7) กล่าวถึงทฤษฎีการบริหาร ตามแนวคิดของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ใน 5 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 ด้านการวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย และกล ยุทธ์ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน

ด้านที่ 2 ด้านการจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การกำหนดภาระงานที่ จะต้องปฏิบัติกำหนดบุคคลที่จะปฏิบัติ ตลอดจนวิธีในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 3 ด้านการสั่งการ (Commanding) หมายถึง การกำหนดให้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ล่วงหน้าในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 4 ด้านการให้ความร่วมมือ (Coordinating) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยพร้อมเพรียงกันทุกฝ่าย และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการดำเนินงาน

ด้านที่ 5 ด้านการควบคุม (Controlling) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้การเสริมแรงเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงาน

เบทเทอร์แมน และ สเนล (Bateman & Snell, 2004 : 405) กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงานของ มาสโลว์ (Maslow) ภายใต้สมมติฐาน ดังนี้ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการและเป็นความต้องการที่ไม่สิ้นสุดขณะความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมที่ต้องการ
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตอนความสำคัญเรียงลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการสุดยอด 5 ประการ คือ

3.1 ความต้องการทางกาย

3.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง

3.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของหรือความต้องการทางสังคม

3.4 ความต้องการความสำเร็จ เกียรติยศ ชื่อเสียง

3.5 ความต้องการความสำเร็จ ตามความรู้สึคนึกคิด และทางความสำเร็จ

การได้รับการยกย่อง การเจริญเติบโต และความเจริญก้าวหน้าในงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการการบริหาร คือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย โดยการวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรคนการนำ การปฏิบัติ การควบคุมงาน การรายงานผล การจัดสรรงบประมาณ

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

สมยศ นาวิการ (2547 : 307-308) ได้กล่าวถึงทฤษฎีทางการบริหาร ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) ว่า การจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้เกิดมีต่อองค์กร การที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้เกิดมีต่อองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือบุคลากรเรียงตามลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) ความต้องการการดำรงชีวิตอยู่ คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัย ความต้องการเหล่านี้เปรียบเทียบกับความต้องการระดับต่ำที่ได้ถูกกล่าวถึงภายในทฤษฎีของมาสโลว์ เช่น ความต้องการรายได้ สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ คือ ความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน ความต้องการความสัมพันธ์จะเหมือนกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

3. ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs) ความต้องการการเจริญเติบโต คือ ความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคลที่จะเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่ ด้วยการแสวงหาโอกาสและการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ ความต้องการเหล่านี้จะถูกตอบสนองด้วยการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในสภาพแวดล้อมของงาน ความต้องการการเจริญเติบโตจะตรงกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังในชีวิตของมาสโลว์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546 : 53) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานกลุ่มคุณภาพในรูปแบบวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ว่าเป็นกระบวนการสำคัญของคิวซีมี 4 ขั้นตอน คือ

1. P = Plan หมายถึง การวางแผน
2. D = Do หมายถึง การปฏิบัติ
3. C = Check หมายถึง การตรวจสอบ
4. A = Action หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข

โดยมีหลักการ คือ

1. เป็นกิจกรรมที่เห็นว่าสามารถทำสำเร็จได้โดยง่าย
2. เป็นกิจกรรมที่เห็นว่าปฏิบัติแล้วสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร
3. เป็นกิจกรรมที่เห็นว่าจะสามารถพัฒนาตัวบุคลากรและหน่วยงานให้มี

ความก้าวหน้า นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานกลุ่มคุณภาพในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) นับเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่ประสบอยู่ตลอดเวลาสามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาโปรแกรมทางการศึกษา

สามารถกำหนดจุดเน้นที่ชัดเจนในการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาสังคม โดยมีรูปแบบการบริหารมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ดังนี้ คือ

3.1 มุ่งลูกค้า (Customer Focus) เด็กนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนเป็นลูกค้ารายใหญ่ เป็นหน้าที่ของผู้ให้บริการที่ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า แล้วนำมากำหนดเป็นทิศทางในการจัดการบริหารที่เหมาะสม

3.2 ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) ทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการจรรโลงคุณภาพของสถานศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่เกี่ยวข้องและมุ่งเพื่อให้เห็นผลอย่างจริงจัง

3.3 ตรวจสอบวัดความก้าวหน้า (Measurement) ผู้บริหารต้องมีข้อมูลในการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยมีมาตรการในการตรวจวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามมาตรฐานอย่างชัดเจน

3.4 มีความผูกพัน (Commitment) ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและทุกคนมีความผูกพันสนับสนุนสร้างพลัง พัฒนาคุณภาพด้วย

3.5 ปรับปรุงโดยต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การจัดการในสถานศึกษา หรือองค์กรทั่วไป ต่างมุ่งที่จะทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานหรือวันนี้ ดังนั้นต้องคอยสอดส่องดูแลเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และในขณะเดียวกันก็ต้องแก้ไขปัญหา อุปสรรค เพื่อพัฒนาหรือจัดทำให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถผลักดันให้องค์กรเป็นไปตามที่มุ่งหวัง

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก แต่การจะนำทฤษฎีใดมาประยุกต์ใช้นั้น ต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมในการทำงานด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดภาระงานที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดให้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ล่วงหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานโดยพร้อมเพรียงกันทุกฝ่าย และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการดำเนินงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้การเสริมแรงเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงาน ซึ่งหากปฏิบัติได้ตามนี้ ก็จะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้
 ประเวศ วะสี (2540 : 2) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมี
 จุดมุ่งหมาย ร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สมคิด บางโม (2542 : 23) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มี
 อิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่มคือแผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพล
 มายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถ
 นำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยก
 ตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำกลุ่มได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

Neagley, Even and Lynn อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน (2542 : 14-15) ได้ให้
 ความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำคือศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำกลุ่มเป็น
 ศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มสามารถดึงดูด
 ความสนใจของกลุ่มและนำความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในกลุ่ม
2. ผู้นำคือผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determines) ซึ่งหมายถึง
 บุคคลที่เป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินงานของ
 กลุ่ม
3. ผู้นำคือผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่ง
 หมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็น
 ได้ว่ามีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษที่จะนำกลุ่ม
4. ผู้นำคือผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่
 แสดงหรือประพฤติหรือปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้
 หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังทำกิจกรรมร่วมกันภายในกลุ่มก็ได้
5. ผู้นำคือผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role- Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดง
 พฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทนั้น ซึ่งเห็นพ้อง
 ต้องกันของสมาชิก

6. ผู้นำคือผู้ก่อให้เกิดความกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้เป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนี้ถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

เสนาะ ตีเขาว์ (2543 : 182) ให้ความหมายว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 47) ให้ความหมายว่า ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งที่เป็นทางการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากะ เป็นต้น แต่บางครั้ง ผู้นำของกลุ่มอาจจะเป็นบุคคลที่ไม่ได้มีสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นทางการ ความจริงเราจะรับรู้ เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากเขามีลักษณะเด่นซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนัและเป็นเอกภาพ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 3) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจะพบกับความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะไม่มีคนเห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำ ต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของเรา ในวิชาชีพ หรือในองค์กรที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สมชาย กิจยรรยง (2544 : 20) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ที่ใช้ตำแหน่งในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 4) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ บุคคลซึ่งได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม หรือได้รับการคัดเลือก ให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ผู้นำ มีทักษะในการจูงใจ หรือโน้มน้าวจิตใจของสมาชิกให้เห็นด้วยและทำตามอย่างเต็มใจ

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

ประเวศ วะสี (2540 : 52) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ ภาวะที่ก่อให้เกิด ศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมิใช่ในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเมือง ภาวะผู้นำอาจมีใน บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือมิใช่ก็ได้

ทวี วงศ์พูน (2542 : 17) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลใน ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ (2542 : 72) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของบุคคลหรือผู้นำในการชี้ทางปฏิบัติและชักจูงผู้ตามให้ทำงานร่วมกันด้วยความ ศรัทธาและปรารถนาให้งานสัมฤทธิ์ผล ตามที่ผู้นำกำหนดไว้

สงวน นิตยารัมภ์พงษ์ (2544 : 43) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คน ทั้งหลายมาประสานกันและพากันสู้เป้าหมายที่ตั้งงาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็น ความจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นการมองทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 221) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ธวัช บุญขมณี (2550 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำ ระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบั่นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำ กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2550 : 15) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลและของกลุ่มในความ พยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

สต็อก ดิล (Stogdill. 1974 : 411) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือความริเริ่มและ
 ดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

ดูบริน (Dubrin. 1998 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่
 จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft . 1999 : 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง
 ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ
 เป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของ
 ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความ
 พยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความ
 คาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้
 ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้
 ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

3. ความสำคัญของผู้นำ

สันติ บุญภิรมย์ (2553 : 230) ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างไปจากสมาชิกคน
 อื่นภายในกลุ่ม และมีความสามารถในการนำพา ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ดังนั้นผู้นำ
 จึงมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยกำกับให้กลุ่มคนทำงานเป็นไปตามระบบการทำงาน และกระบวนการที่
 เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ช่วยแนะนำทางให้ประสานงานกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. ช่วยให้เห็นหน่วยงานมีองค์ประกอบที่สมบูรณ์
4. ช่วยก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบต่อการบริหารงาน
5. มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงาน เนื่องด้วยผู้นำเป็น
 สัญลักษณ์ เป็นตัวอย่างเป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของบุคลากร
6. เป็นบุคคลที่มีบทบาทในปฏิบัติงานแตกต่างไปจากหน้าที่ของสมาชิกอื่น ๆ
7. เป็นตัวหนุน โดยตรงและตัวหนุน โดยอ้อมในงาน
8. เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ระหว่างบุคคล 2 ประเภท คือผู้นำและผู้
 ตาม

9. เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือหน่วยงาน

เนื่องจากด้วยผู้นำบทบาทหน้าที่หลายประการในการช่วยเหลือกลุ่มให้บังเกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังไม่ว่ากลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กก็ต้องมีผู้นำอย่างแน่นอน ทั้งที่เป็นผู้นำแบบทางการและไม่เป็นทางการ

4. แบบของผู้นำ

สันติ บุญภิรมย์ (2553 : 231) กล่าวว่า ผู้นำแต่ละคนมีภาวะการนำที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งต่างก็มีวัตถุประสงค์ให้งานที่รับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ จึงทำให้ผู้นำแต่ละคนมีลักษณะในการนำแตกต่างกัน ในทางทฤษฎีเรียกว่า แบบของผู้นำ หากพิจารณาแบบของผู้นำแต่ละคนว่ามีภาวะการนำเป็นแบบใดนั้น มีหลักเกณฑ์การพิจารณาอยู่หลายประการ ดังนี้

4.1 ผู้นำแบบการได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่

เมื่อพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ที่ผู้นำได้มาในขณะที่เป็นผู้นำอยู่นั้น ทำให้แบบของผู้นำมีความแตกต่างกันไป ดังนั้น อำนาจหน้าที่ (Authority) จึงเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้กำหนดรูปแบบของผู้นำได้ ดังนี้

4.1.1 ผู้นำโดยกฎหมาย (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของบุคคลตามคุณสมบัติ ที่กำหนดไว้ เพื่อแต่งตั้งให้รับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ โดยอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ตลอดจน การมีคุณธรรม ทั้งนี้ผู้สั่งแต่งตั้งและผู้ถูกแต่งตั้งต่างก็อาศัยอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งเมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้ว ผู้นำแบบนี้จะได้อำนาจหน้าที่ในการปกครอง บังคับบัญชา รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานตามที่ได้ระบุไว้ในตัวบทกฎหมายทุกประการ

4.1.2 ผู้นำโดยบารมี (Charismatic Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เมื่อผู้อื่นเห็นแล้วเกิดความเลื่อมใสในบุคลิกภาพยินยอมเป็นผู้ตามโดยปราศจาก เงื่อนไขใด ๆ ทั้งสิ้น บุคลิกภาพลักษณะพิเศษ ได้แก่ ความสามารถพิเศษในการชักนำ มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับตัวเองให้มีความกว้างขวางในสังคมทุกระดับ และนำเคารพเลื่อมใสศรัทธา เป็นต้น ผู้นำแบบนี้ได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่อันเกิดจากบุคลิกภาพของตนเอง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำแบบพรสวรรค์ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเช่นนี้มักเป็นขวัญใจของ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อให้เกิดความจงรักภักดีในงานและตัวบุคคลตลอดไป แต่มีจำนวนน้อยมาก

4.1.3 ผู้นำโดยประเพณี (Traditional Leader) ผู้นำแบบนี้ได้รับการสืบทอดการนำมาจากบรรพบุรุษ ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นแบบแผนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และทุกคนให้การยอมรับว่าเป็นสัญลักษณ์ ของกลุ่มเทิดทูนไว้ สำหรับในสังคมไทยมีผู้นำโดยประเพณี เช่น พระมหากษัตริย์ เป็นต้น ผู้นำแบบนี้ได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่ในลักษณะการปฏิบัติสืบทอดกันมาเป็นเวลาอันยาวนานและทุกคนยอมรับ โดยคุณวุฒิ

เมื่อจำแนกผู้นำโดยอาศัยการได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่ ซึ่งให้เห็นถึงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน คือ ผู้นำโดยกฎหมายเป็นผู้นำที่ใช้พระเดช ผู้นำโดยบารมีที่ใช้พระคุณในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำโดยประเพณีเป็นผู้นำในลักษณะพ่อพระ เป็นศูนย์รวมของทุกคน

4.2 ผู้นำแบบการใช้อำนาจหน้าที่

เมื่อพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ที่ผู้นำใช้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ซึ่งผู้นำได้แสดงพฤติกรรมออกมาต่อผู้ร่วมงาน เป็นแบบของผู้นำอีกรูปแบบหนึ่ง ดังนั้นผู้นำแบบการใช้ อำนาจหน้าที่สามารถจำแนกออกได้ดังนี้

4.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง การใช้อำนาจ หน้าที่ของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว การปฏิบัติงานออกมาในลักษณะของการกำหนดให้ปฏิบัติ (Assignment) การออกคำสั่ง (Command) และการสั่งการ (Order) ซึ่งผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสได้แสดง ความเห็นแต่ประการใด โดยทั่วไปผู้นำแบบนี้มีลักษณะประจำตัว คือ

- 1) ถือตัว
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
- 3) ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4) ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง
- 5) ขอบวางท่าทางใหญ่โต

ในทางปฏิบัติพบว่าบางครั้งผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ มีการเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น แต่เมื่อลงข้อสรุปแล้ว การตัดสินใจต้องยึดความเห็น ของตนเองในที่สุด หรือเรียกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยจอมปลอม

4.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง การใช้ อำนาจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับกลุ่มเป็นหลักการปฏิบัติงานจะออกมาในรูปของ

การส่งเสริมพลังกลุ่มผู้นำจะประทับประคองให้การปฏิบัติงานบรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยในเบื้องต้น รวมทั้งมาตรฐานระบบงาน วิธีปฏิบัติงานและอื่น ๆ เป็นต้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเต็มความสามารถเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันก่อนลงมือปฏิบัติงานการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของผู้นำในการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานทุกคนมีความสุขกับการปฏิบัติงานและปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรีผู้นำแบบนี้ คุณลักษณะโดยทั่วไปพบว่า

- 1) วางตัวเสมอต้นเสมอปลาย
- 2) ยอมรับในศักดิ์ศรีของมนุษย์
- 3) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4) ใช้พลังกลุ่ม
- 5) มีความรู้ความสามารถและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

การปฏิบัติงานในลักษณะนี้มุ่งเน้นส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยถือว่าเป็นรูปแบบการใช้อำนาจที่เหมาะสม เพราะเปิดโอกาสให้มีการสรรหาบุคคลรุ่นใหม่ขึ้นไปแทนที่ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงานได้พัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมอีกด้วย

4.2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยผู้นำให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างครบถ้วนในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำมีน้อยมากและไม่ได้แสดงบทบาทการนำออกมาให้ปรากฏอีกด้วย

ในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานใดมีผู้นำประเภทนี้อยู่จะมองการปฏิบัติงานได้ 2 มิติ คือ มิติที่หนึ่ง ผู้ได้บังคับบัญชาต้องใช้ความรู้ความสามารถสูงมาก เนื่องจากต้องวินิจฉัยและตัดสินใจเองด้วย ส่วนมิติที่สอง ผู้บังคับบัญชาไม่รับผิดชอบอะไรเลยในหน่วยงานหรือไม่แสดงภาวะผู้นำ แต่ประการใด

5. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงไว้มากมาย แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีบุคคลใดที่จะมีลักษณะของผู้นำที่ดีไปทั้งหมด และผู้นำแต่ละคนก็ไม่จำเป็นว่าจะมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเหมือนกัน เพราะสถานการณ์ เวลา สถานที่ และลักษณะของ

องค์การของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไป และยังขึ้นอยู่กับลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการของแต่ละคนอีกด้วย

ทวี วงศ์พุ่ม (2540 : 109-110) สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. การศึกษาดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร
5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้าหาญ
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์อยู่รอบด้านอยู่ตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
12. มีอารมณ์ขัน
13. มีความสามารถในการพูด
14. มีความสารถทางด้านกีฬา
15. มีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจดี
16. เป็นที่ฟังของคนอื่นได้
17. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้มีความสุขทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์ดี
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี
22. มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของคนอื่นและลูกน้อง
24. เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีความยุติธรรม
26. มีความเสียสละสูง

27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกลักษณะดี
29. ไม่เคร่งกระเปียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนเหา
31. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
32. มีความจริงใจเปิดเผย เป็นคนตรง
33. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
34. เข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสุจริตใจต่อทุกคน
40. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
41. มีความสามารถสร้างความสามัคคี
42. เป็นผู้ที่เข้าใจผู้บังคับบัญชาและบังคับตนเอง
43. เป็นผู้ที่ไม่โอ้อวด ทรนง ยโสโอหัง
44. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
45. มีความซื่อสัตย์จงรักภักดี
46. เป็นผู้ที่ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

อรุณ รักธรรม (2542 : 207-211) ที่ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีว่า ควรประกอบด้วย ลักษณะ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ คือ จะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างจะต้อง “คิดก่อนทำเสมอ”
3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อกับนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

8. ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติกิจกรรมหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใด ที่สมเหตุสมผลต่อเนื่องและบรรลุสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น

11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ขี้ขลาดทำอะไรที่ทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หรือไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล

12. คุณพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเทียบแหลมได้

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไม่มีเหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นและในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ต่อรัฐ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและส่วนรวม

16. การสังคมนี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้ากับสังคมได้อย่างถูกต้อง หรือปรับตัวเองให้เข้ากับสังคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้
สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำที่จะประพฤติตนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักการแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้และกว้างขวาง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา คือ หั๋งดี เก่ง กล้า ร่าเริง แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right thing) ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พานอกทิศทาง พิชิตโอกาส มาควบคุม สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

6. บทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership roles)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 16 - 17) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำที่ดีขององค์กร ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กร จะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) มีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ คือ (1) ฝ่ายบริหารระดับสูง (2) ลูกค้า (3) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน (4) เพื่อนร่วมอาชีพ (5) ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้
 - 3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่น ๆ
 - 3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ
 - 3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง
4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและมีความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้
 - 4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
 - 4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
 - 4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team builder) ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้
 - 5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ
 - 5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้และการสนับสนุนด้านกีฬา
 - 5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องปฏิบัติ 3 ประการดังนี้
 - 6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม
 - 6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร
 - 6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็นและความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

ทฤษฎี ธาร (2546 : 155-156) ได้เสนอถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่ามีฐานะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) คือประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการ ปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่คณะของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุตามความต้องการ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้นแต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การหน่วยงานใดก็ตาม จะไปติดต่อกับภายนอก ทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of internal Relation) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่มและเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่ง ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้โทษ (The Leader as Purvey or Reward and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้โทษและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจ เช่นนี้ให้บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้ากันได้ บุคลากรคนนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รัก

และยึดกลุ่มนี้เป็นสภาวะของตนอย่างที่สุด ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำอะไรได้อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาดคน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) องค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งนี้มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำอะไร ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดา ของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อ และศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มอุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่คนในกลุ่มนิยมและปฏิบัติตามและปรับเปลี่ยนเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการ (Official Ideology) ของกลุ่มในที่สุด ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้ วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มรักและหวงดี และเขาเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและ เป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน

สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำนั้น เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประสานงาน ผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รวมถึงแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานดำเนินไปได้ด้วยดี

7. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้นำต้องมีลักษณะภาวะผู้นำสูง ซึ่งมีนักคิดหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 18) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self awareness) มี 3 ประการ คือ

1.1 ตระหนักรู้ตนเอง (Emotional Self Awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของคนออก และเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี

1.2 การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate Self Assessment) คือ ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Limitation) ของตนได้ดี

1.3 ความมั่นใจ (Self Confidence) การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง และรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี

2. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self Management) มี 6 ประการ ดังนี้

2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional Self Control) คือ ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ ตลอดจนจนภาวะกดดันภายในตนได้ดี และสามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียดง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

2.2 ความโปร่งใส (Transparency) คือ ผู้นำที่มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำ

2.3 ความสามารถปรับตัว (Adaptability) คือ ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืน มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

2.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คือ ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง มีมาตรฐานการทำงานที่สูงปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ

ผู้นำก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

2.5 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of Efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

2.6 มองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ ผู้นำที่มองโลกอย่างมีความหวังมีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self Motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (Threat)

3. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) คือ ผู้นำสามารถรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นเข้าใจถึงมุมมองของผู้อื่น ไวในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูด

3.2 ความตระหนักรู้ด้านองค์กร (Organizations awareness) คือ ผู้นำที่เข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงาน

3.3 ด้านการบริการ (Service) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงานลูกค้า

4. จัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) มี 5 ประการ ดังนี้

4.1 การสร้างแรงคลใจ (Inspiration) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการคลใจ ชี้นำและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกล

4.2 มีอำนาจอิทธิพล (Influence) คือ ผู้นำที่มีความสามารถที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น เป็นผู้มีศิลปะการพุดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

4.3 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) คือ ผู้นำที่มีความใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลาเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานทั้งจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน เข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches)

4.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) คือ ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้ คือ เป็นผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่

4.5 มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย โดยใช้กลยุทธ์หาข้อยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้

4.6 มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ

Kouzes และ Posner (1995 : 32) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ ผู้นำที่แสวงหาโอกาสและความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาและริเริ่มสิ่งใหม่ในกระบวนการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้น และทดลองทำ ยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด
2. สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำที่สร้างวิสัยทัศน์เพื่อยกระดับองค์การให้ดีและสูงขึ้น และแสวงหาความร่วมมือในวิสัยทัศน์ ด้วยการจูงใจให้เห็นคุณค่าผลประโยชน์และคาดหวังที่มีร่วมกัน
3. มอบอำนาจการปฏิบัติงาน คือ ผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและพัฒนาบุคลากรโดยการให้อำนาจ ให้ทางเลือก พัฒนาความสามารถมอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบให้อำนาจให้แก่ผู้ตาม และผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าวและชักจูงใจผู้อื่น เป็นผู้มีความรู้ทักษะและความชำนาญ
4. เป็นแบบอย่างการปฏิบัติ คือ ผู้นำที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กรและผู้นำจะต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างที่ความตั้งใจ มุ่งเท และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมผู้ตามให้เกิดความยึดมั่นต่อการปฏิบัติการทำงาน
5. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน คือ ผู้นำที่ยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลในความสำเร็จของทุกโครงการ และต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้ตาม รวมทั้งการฉลองความสำเร็จของทีมอย่างสม่ำเสมอ

นิตย สัมภาษณ์ (2546 : 141 - 142) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดทิศทางให้องค์การคือผู้นำที่มองอนาคต
2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง คือ ผู้มีคุณลักษณะน่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดี
3. เป็นนักติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ดีทั้งในการเขียน พูด ฟัง อ่าน รวมทั้งการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์การและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม
4. มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว คือ ผู้นำที่มีความสามารถที่ได้พัฒนาตนเองขึ้นมาจนถึงขั้นที่ทำให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความเลื่อมใสเชื่อถือ
5. นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำทายน่าสิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์การ
6. กล้าตัดสินใจ คือ ผู้นำที่กล้าตัดสินใจในการทำงาน กล้าที่เสี่ยงและกล้าที่จะยอมรับในการกระทำ
7. เป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่มีความสามารถจูงใจ การเอื้ออำนาจ เป็นครูฝึกสอนและสนับสนุนผู้ตามให้เกิดความกล้าหาญในการคิดใหม่ทำใหม่

Winter (2003 : 177-201) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้กลยุทธ์
 - 1.1 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้และสามารถปฏิบัติได้จริง
 - 1.2 เป็นผู้ให้ทิศทางชี้แนะวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร จูงใจและนำผู้ตามไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้
 - 1.3 เป็นนักคิดและวางแผนการทำงาน โดยเป็นผู้มองอนาคตจากพื้นฐานขององค์กรปัจจุบัน และวางแผนการทำงานในอนาคตที่เป็นไปได้
 - 1.4 เป็นผู้ที่นำการเปลี่ยนแปลงเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และทักษะในการพูดต่อรองในการทำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า และจูงใจผู้ร่วมงาน

2. เป็นผู้สอนงานที่ดี (Performance Coaching) คือเป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จากประสบการณ์จริง และความรู้ ทักษะความสามารถ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สร้างแบบประเมินผลงานวัดในมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงานและผลิตในองค์กร

3. เป็นผู้พัฒนาบุคคล (Development Coaching) คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถและองค์การมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดี (Performance Relationships) คือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี การติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างทีมงานในการทำงาน และการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร

5. ลักษณะบุคลิกภาพผู้นำที่ดี (Personal Leadership) คือ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่าง ความมีคุณค่าในตนเองและแรงขับภายในของผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 138-148) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านที่มุ่งงาน คือ ผู้นำที่สนใจประสิทธิผลขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งมีการแสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1.1 การปรับตัวตามสถานการณ์ (Adaptability to the Situation) คือผู้นำมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยผู้นำต้องเลือกใช้กลยุทธ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการประเมินตนเองและสถานการณ์ได้ถูกต้อง หยั่งรู้และเข้าใจสถานการณ์อย่างทะลุปรุโปร่ง

1.2 เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setting) คือ ผู้นำที่สามารถอธิบายชี้แนะทิศทางเป้าหมายขององค์กร

1.3 มีมาตรฐานของการปฏิบัติงานสูง (High Performance Standards) คือ ผู้นำที่มีมาตรฐานการทำงานที่สูงของการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดมาตรฐานในการเพิ่มผลผลิต

1.4 กล้าเสี่ยงและกล้าทำ (Taking Risk and Bias for Action) คือ ผู้นำที่มีความกล้าเสี่ยงกล้าทำและพร้อมที่จะตัดสินใจในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

1.5 มีความสามารถในการวิเคราะห์องค์กร (Ability to Interpret Condition) คือ ผู้นำต้องมีความรู้ลึกไวกว่าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถมองเห็น

แนวโน้มนำสำคัญที่จะตามมา พร้อมทั้งเตรียมแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับล่วงหน้าอย่างแม่นยำ รู้ขีดความสามารถและแรงจูงใจของตนเอง และผู้ร่วมงาน

1.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Feedback) คือ ผู้นำที่ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้บุคคลในทีมและงานมีมาตรฐานการทำงานที่สูงอยู่เสมอทำให้องค์กรมีโอกาสบรรลุผลสำเร็จสูง

1.7 ความมั่นคงระหว่างทำงาน (Stability of Performance) คือ ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนให้สงบนิ่ง ไม่วิตกกังวลต่อภาวะที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์อย่างมั่นคง ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะสามารถแก้ไขได้สำเร็จ

1.8 มุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า (Strong Customer Orientation) คือ ผู้นำให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ การปฏิบัติต่อลูกค้าเยี่ยงบุคคลสำคัญของผู้นำ ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานหรือผู้ตามให้ยึดเป็นแบบอย่าง

2. ด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Related Attitude and Behaviors)

2.1 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Alignment of People) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการชักจูงให้คนเข้าร่วมทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำต้องใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูงในการจูงใจผู้ร่วมงานให้แต่ละคนมองเห็นเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการเดินไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันได้

2.2 การขับเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน (Mobilization) คือ ผู้นำที่มีความสามารถทำให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น โดยผู้นำต้องมีพฤติกรรม ดังนี้

2.2.1 สื่อสารให้เข้าใจความคาดหวังขององค์กรอย่างชัดเจน

2.2.2 โน้มน้าวดึงดูดและความคิดของคนไปสู่ทิศทางใหม่

2.2.3 ให้การเอาใจใส่ต่อสมาชิกของทีม

2.2.4 แสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกทีมงาน

2.2.5 แข็งความก้าวหน้าผลงานของทีมในการขับเคลื่อนงานสู่เป้าหมาย

ให้ทราบทุกระยะ

2.3 การสร้างความผสมผสานกลมกลืนของทีมงาน (Concert Building) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการนำทีมในการทำงานให้เกิดความผสมกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกัน

2.4 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirations) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำที่มีต่อทีมงานหรือผู้ตาม ดังนี้

- 2.4.1 พยายามส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพให้แก่ทีมงาน
- 2.4.2 ให้การยอมรับต่อความคิด ข้อเสนอ และมุมมองของผู้อื่น
- 2.4.3 สร้างหรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกว่าตนเองเหมือนเป็นผู้นำ
- 2.4.4 กระตุ้นปลุกเร้าให้คนอื่นกล้าคิด กล้าแสดงออก
- 2.4.5 กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานกระตือรือร้นต่องานหรือโครงการที่รับผิดชอบ

2.5 เข้าใจตอบสนองความต้องการของมนุษย์ (Satisfaction of Human Needs) คือ ผู้นำที่เข้าใจความต้องการของผู้อื่นและจงใจทีมงานด้วยระดับความต้องการที่สูง เช่น ความต้องการมีความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร ได้รับการยอมรับ ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ การได้ควบคุมตนเองเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและ ผู้ร่วมงานพึงพอใจ

2.6 ผู้ที่สร้างคุณค่าในงาน (Providing Meaning for People) คือ ผู้นำที่สามารถแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ทำงานที่ทำงานนั้นมีความหมายด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การทำงานที่ถูกต้องชัดเจน

2.7 กระตุ้นให้กำลังใจและการสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support and Encouragement) คือ ผู้นำที่สามารถแสดงออกด้วยคำชมหรือพูดให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานให้การสนับสนุนต่อการทำงานของทีม

2.8 ส่งเสริมค่านิยมและหลักการ (Promotion of Principles and Value) คือ ผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและยึดหลักการเป็นบทบาทที่สำคัญที่ให้องค์การไปสู่เป้าหมาย เช่น สนับสนุนการยึดมั่นต่อหลักการและค่านิยมในการนำคนไปสู่การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ในการทำงาน ดังนี้

- 2.8.1 การเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ของบุคคล
- 2.8.2 การยึดมั่นในความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม
- 2.8.3 มีความไว้วางใจได้
- 2.8.4 มีความน่าเชื่อถือ
- 2.8.5 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างความแปลกใหม่แก่บุคคล

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

Stogdill (อ้างถึงใน อัญชลี เหลืองอ่อน. 2540 : 51-52) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) อธิบายว่าผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นมาแต่กำเนิด เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้นำผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากคนอื่น
2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Environmental Theory) กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เชื่อว่า ผู้นำเกิดขึ้นโดยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาทางสังคม สงคราม และวิกฤติการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal- Situation Theory) ทั้งสองทฤษฎีที่กล่าวมาพยายามที่จะอธิบายถึงที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว คือ ถ้าไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้ว ก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเป็นผลมาจาก บุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม พร้อมด้วยเหตุการณ์ของกลุ่มที่เผชิญอยู่ หน้าที่ของผู้นำ คือช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายและหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์และเป้าหมายของผู้นำ และเป้าหมายกับความสัมพันธ์ของผู้ตาม
4. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theory) ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงจะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำต้องหาทาง ส่งเสริมควบคุมหรือจูงใจลักษณะที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มทฤษฎี เน้นความเป็นมนุษย์
5. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง (Interaction – Expectation Theory) อธิบายว่าผู้นำเป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีนี้อยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และจะ

ดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกในกลุ่มยังได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะ และศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้

Lewin, Lippit and White (อ้างอิงใน กวี วงศ์พูน. 2542 : 119-121) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้บุกเบิกเกี่ยวกับผู้นำ 3 แบบ โดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยต่างกันได้แก่

1. ผู้นำแบบอธิปไตย (Authority Leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการออกคำสั่ง ไม่ชอบให้มีการคัดค้านหรือโต้เถียงเมื่อใช้อำนาจแล้วก็คาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามควบคุมการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คุณหรือโทษ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader or Participative leader) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษากับกลุ่มสมาชิกโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นยอมรับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่มส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจแต่เพียงน้อยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้ผู้ใต้บังคับช้ทำตามเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเอง

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model ; อ้างอิงใน กวี วงศ์พูน. 2542 : 121-122) ได้นำเสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership) มีหลักสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

Fred E. Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุปติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดว่าการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้วิธีการบริหารแบบใด ในสถานการณ์นั้น ๆ หลักคิดง่าย ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัว

กำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด ยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ มีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์ บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน เป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

หลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์

1. การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด ยอมรับหลักการของทฤษฎี ทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหา วิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาคด้วย
6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน
 - 6.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 6.2 ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน
 - 6.3 ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร
 - 6.4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ ตามทฤษฎีของ Fiedler ประยุกต์ใช้
ในสถานการณ์ปัจจุบัน 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task - oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อให้การตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหาร ที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริง ๆ ที่เขามีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

นอกจากนี้ ฟิเดลอร์ ยังเห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น มุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำและลักษณะสถานการณ์ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relation) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับผู้นำ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานที่ต้องปฏิบัตินั้นมีเป้าหมาย วิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 มิติ คือความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความ

เฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจองค์การให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอำนาจใช้ตำแหน่งเป็นเครื่องแสดง ผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimensions Theory) ของ William J. Reddin (Reddin. 1970 : 52) ซึ่งประกอบด้วย

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้ที่มีมุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้เข้าในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแสดงออกถึงความเห็นมิตรความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจโดยยึดหลักสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ Reddin ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบบเอาเกณฑ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ และสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบผู้นำที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความมีระเบียบ ทำงานเขียนมากกว่างานพูดจะปฏิบัติตามเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ยึดระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติที่ถูกต้องชอบงานที่สมบูรณ์แบบ มีความสม่ำเสมอ อดทน สุขุมเยือกเย็น ชอบแยกตัว หรือเก็บตัว ไม่กว้างขวางให้ความสัมพันธ์กับคนและงานค่อยข้างต่ำ ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการทำงานของผู้อื่น ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ

แบบที่ 2 แบบมิตรสัมพันธ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์สูง เน้นสัมพันธ์กับบุคคล ไม่ค่อยเห็นความสัมพันธ์ของงาน ผู้นำแบบนี้เห็นว่าคนเป็นส่วนสำคัญที่สุด

ในหน่วยงาน เน้นการพัฒนาบุคลากรมีความเป็นกันเอง ไม่ชอบวางตัว ชอบสนทนาวิสาสะ ให้ความสนใจลูกน้องมากกว่างานในหน้าที่ มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศอบอุ่น มีความ มั่งคั่งและปลอดภัยในหน่วยงาน

แบบที่ 3 แบบมุ่งงาน หรือมุ่งงานสูงแต่มีความลำพินธ์ต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่ มุ่งจะทำงานให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ เป็นผู้เสียสละ มีความกล้าหาญ มีพฤติกรรมก้าวร้าว เวลาตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล มีความทะเยอทะยาน สูงในการทำงาน ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 แบบผสมผสาน หรือแบบมุ่งทั้งงานและประสานสัมพันธ์ทั้งคน เป็น ลักษณะผู้บริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ ทำงานยึดตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงานมากที่สุด ชอบใช้อำนาจตาม กฎหมายมากนัก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ให้ทุกคน รับผิดชอบร่วมกันมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้อง

จากการศึกษาวิจัยไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่าผู้นำแบบผสมผสานเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง พบว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของผู้นำ ก็คือ แบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำที่ดี หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด 4 แบบ คือ แบบผู้นำนักบริหาร ผู้นำ นักพัฒนาผู้ยึดระเบียบและผู้เผด็จการที่มีศิลปะ หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิด แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ประนีประนอม ผู้นำนักบุญ ผู้นำนิ่ง และ ผู้เผด็จการ

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมาก ที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
2. การบริหารงาน โดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการ ให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องาน อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์

มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของเรดดินได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

1. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วมไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง ง่ายๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอหยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอบุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relation Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด โดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดยึดมั่นตลอด แต่บางคน

อาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคน ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงาน ว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้ (Reddin. 1970 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 82-83)

1. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)
2. แบบผู้แยกตัว (Separated)
3. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated)
4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated)

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1. แบบนักบริหาร คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ภาพสูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากแรงจูงใจของผู้ร่วมงานดี ความสำเร็จของงานมีมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม
2. แบบนักพัฒนา คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งความสำเร็จของงานต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความแน่นอนในการกระทำให้เกิดการพัฒนา
3. แบบผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่เหมาะสมจึงทำให้มีประสิทธิผลมาก ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ และประเมินจากประโยชน์ เพื่อต้องการควบคุมสถานการณ์ด้วยความรอบรอบคอบ
4. แบบเผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมีความสัมพันธ์ต่ำ แต่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความต้องการความสำเร็จโดยปราศจากความไม่พอใจผู้ปฏิบัติงาน

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

1. แบบผู้ประนีประนอม คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ภาพสูงแต่ในสถานการณ์ที่มุ่งความสำเร็จสูงและไม่ตัดสินใจ จึงมีประสิทธิผลน้อย ซึ่งอยู่ภายใต้ความกดดัน ไม่มีอิทธิพล จึงหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา แม้แต่ปัญหาเล็กน้อยจนถึงปัญหาใหญ่

2. แบบผู้เผด็จการ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลน้อย ไม่ไว้วางใจผู้ร่วมงาน ไม่สบายใจ และสนใจเฉพาะความสำเร็จของงานเท่านั้น

3. แบบนักบุญ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง และมุ่งความสำเร็จของงานต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย สังกัดใดจากการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และไม่สนใจความสำเร็จของงาน

4. แบบผู้หนีงาน คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้เกิดประสิทธิผลน้อย สังกัดได้ว่าไม่เกี่ยวข้องกับผูปฏิบัติปฏิบัติการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ชนิดของผู้นำแบบผสมผสานในแบบพื้นฐานเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลมากและกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลมากและกลายเป็นผู้นำนักบริหาร ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบนักบุญหรือผู้เอาใจ แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัวในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้ยึดระเบียบ แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่ต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง ก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนี ผู้เสียสละ ซึ่งแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมองเห็นเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แต่ถ้าแบบของผู้นำนี้ปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะถูกว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปรามหรือผู้เผด็จการ จากแนวคิดดังกล่าวจึงเห็นได้ว่าแบบของผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันอาจจะมีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยก็ได้

Donnelly Gibson และ Invancevich (อ้างอิงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542 : 75) ได้สรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal-Behavioral theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational theories)

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories) แนวความคิดลักษณะผู้นำเชื่อว่า ความ เป็นผู้นำได้ติดตัวมาแต่เกิด สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ บางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ เพราะมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่ไม่พบกับคนทั่วไป เช่น สติปัญญา ความรอบรู้ ความคิด ริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถจำแนกคุณลักษณะไว้ 3 ด้าน คือ

1.1 คุณลักษณะด้านกายภาพ เชื่อว่ารูปร่างของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เช่น รูปร่างสูงใหญ่ เช่น อดีตประธานาธิบดี อับราฮัม ลินคอล์น ของสหรัฐอเมริการูปร่างสูงถึง 193 เซนติเมตร น้ำหนัก 180 ปอนด์ สังเกตเห็นได้ง่ายเมื่ออยู่ท่ามกลางคนอื่น

1.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ กล่าวคือ ผู้นำที่มีแรงขับในการทำงานอย่าง อิสระ และเชื่อมั่นในตนเองสูงจะประสบความสำเร็จในการทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูง คุณลักษณะด้านเชี่ยวชาญ ผู้นำต้องมีทักษะในการตัดสินใจและการใช้วาทศิลป์ซึ่งเชื่อว่า ผู้นำกับผู้ตามควรมีระดับสติปัญญาที่ใกล้เคียงกันในปัจจุบันแนวคิดคุณลักษณะของผู้นำถูก วิเคราะห์มาก ว่าไม่เป็นไปตามหลักการทางวิทยาศาสตร์มีความเชื่อถือได้ไม่มาก เพราะใน สถานการณ์ปัจจุบันนอกจากคุณลักษณะด้านกายภาพด้านบุคลิกภาพและด้านเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำยังต้องมีคุณลักษณะอื่น ๆ อีกมากมายที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา การศึกษา สุขภาพร่างกาย วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความอดทน เป็นต้น

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal-Behavioral theories)

2.1 การศึกษา ของลิปปีทท์และไวท์ (Ronald Lippitt and Ralph White) แห่ง มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาผู้นำในปี 1930 พบว่า ผู้นำมี 3 แบบคือ

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ หรือ อัตตนิยม (Autocratic Leadership style) มี พฤติกรรมการทำงาน โดยยึดตัวเองเป็นแหล่งรวบรวมอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดย เป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการบังคับบัญชาควบคุมอย่างใกล้ชิด กำหนดการ ทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership style) ผู้นำที่ให้ เสรีภาพแก่พนักงาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดง ความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นความสามารถของพนักงาน

2.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-fair Leadership style) ผู้นำที่ปล่อยให้ พนักงานทำงานได้อย่างอิสระเสรีภาพอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้นำไม่เกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งหาข้อสรุปไม่ได้

2.2 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ (Ohio State University) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถแยกได้เป็น 2 ประเภท ที่สัมพันธ์กันคือ

2.2.1 พฤติกรรมมุ่งสนใจต่อผู้ปฏิบัติงาน (Consideration) ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามให้การสนับสนุน ส่งเสริมและให้ความอบอุ่นใจแก่ลูกน้อง เพื่อให้เขาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ โดยเปรียบเทียบได้กับพฤติกรรมมุ่งพนักงาน

2.2.2 พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) ผู้นำลักษณะนี้จะกำหนดขอบเขตของงานให้กับลูกน้องพยายามจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละคนและกลุ่มกำหนดการติดต่อสื่อสาร และวิธีการทำงาน ซึ่งอาจจะเปรียบเทียบได้กับพฤติกรรมมุ่งงานสูง

2.3 การศึกษาผู้นำของ เบลค และมูตัน (Robert R Blake and Jane S.Mouton) ซึ่งเรียกทฤษฎี ตารางบริหาร (Managerial Grid) โดยเชื่อว่าผู้นำให้ความสำคัญกับงานและผู้นำให้ความสำคัญกับคน

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational theories) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational theories) มีความเชื่อว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำตามสถานการณ์ โดยภาพของผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงเสมอตามสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กรและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะใดขณะหนึ่ง โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้

3.1 ทฤษฎีผู้นำของ เฟรด อี ฟิเดออร์ (Fred E. Fiedler) ที่รู้จักกันในเรื่อง ทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ซึ่งมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะขึ้นกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของผู้นำ 3 ประการ ประกอบด้วย

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader member Relationship) หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความสัมพันธ์ที่ดีและไม่ดี ความสัมพันธ์ทั้งสอง อย่างนั้นจะเกี่ยวพันไปถึงการใช้อำนาจของผู้นำ กล่าวคือถ้าความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี ผู้ใต้บังคับบัญชารับนับถือในตัวผู้นำ ในด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและด้านอื่น ๆ ของผู้นำแล้ว ผู้นำก็ไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้อำนาจในการชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจขาดความเชื่อมั่นต่อผู้นำแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องใช้อำนาจในการสั่งการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ได้สำเร็จ

3.1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) การจัดโครงสร้างของการทำงานขององค์กรกำหนดขอบเขตและวิธีการปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน มีรายละเอียดการปฏิบัติกำหนดขั้นตอนการทำงานและเป้าหมายของการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการวัดผล ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและเข้าใจถึงภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จ

3.1.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) ซึ่งหมายถึง ขอบเขตและปริมาณของอำนาจผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพียงใดซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นอำนาจมากกับอำนาจน้อย

จากปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์ ทั้ง 3 ประการ มีอิทธิพลต่อผลของประสิทธิผลของผู้นำที่แสดงออกใน 2 ด้าน คือ

1. การจูงใจโดยใช้ความสัมพันธ์ (Relationship – Motivated Style) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ดูแลและใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานแทนการควบคุม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ร่วมกัน

2. การจูงใจโดยงาน (Task – Motivated Style) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จในเป้าหมายการทำงานเป็นหลัก ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการสั่งการและควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานจะสำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchart (Hersey and Blanchart Situational Leadership theory) Hersey and Blanchart กล่าวว่า ผู้นำจะต้องแสดงแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามไว้ดังนี้

4.1 ผู้นำ (Leader) ซึ่งสามารถแบ่งแบบของผู้นำ (Leader Style) ได้เป็น 4 แบบคือ

4.1.1 แบบสั่งการ (Telling หรือ S1) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่จะต้องบอกผู้ปฏิบัติงาน ว่าจะต้องทำอะไร ทำอะไรบ้าง ผู้นำจะให้ความสำคัญกับงานมาก จึงทำให้ความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชาดำ

4.1.2 แบบการแนะนำ (Selling หรือ S2) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะแนะนำว่าจะปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้ได้งานตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีขึ้นกว่าแบบสั่งการ

4.1.3 แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating หรือ S3) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ผู้นำในการสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาทักษะในการทำงาน

4.1.4 แบบการมอบอำนาจ (Delegating หรือ S4) ผู้นำจะมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดในการตัดสินใจ คนงานมีความพร้อมในการทำงานมาก และมีความรับผิดชอบในการทำงาน

4.2 ผู้ตาม (Follower) จะมีวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

4.2.1 วุฒิภาวะต่ำ (Low Maturity หรือ M 1) ผู้ตามไม่มีความสามารถเพียงพอในการทำงาน และไม่มีความมั่นใจในการทำงานตลอดจนไม่เต็มใจที่จะทำงาน

4.2.2 วุฒิภาวะปานกลาง (Moderate Maturity หรือ M 2) เป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ แต่มีความเต็มใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และมีความมั่นใจ แต่ขาดความชำนาญและแรงจูงใจ

4.2.3 วุฒิภาวะปานกลาง กึ่งสูง (Moderate to High Maturity หรือ M 3) เป็นลักษณะของผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน ตามที่ผู้นำต้องการ ความไม่เต็มใจของเขาอาจมาจาก ความไม่มั่นใจหรือมาจากการขาดความมั่นคง

4.2.4 วุฒิภาวะสูง (High Maturity หรือ M 4) เป็นลักษณะของผู้ตามที่มีความสามารถเพียงพอ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่องาน และมีแรงจูงใจในการทำงาน

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิด ของ วรูม และเฮตตัน (Vroom and Yet ton) ซึ่งเน้นเรื่องการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยการประเมินสถานการณ์ ก่อนแล้วจึงตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาตามข้อคำถาม วรูม และเฮตตัน ได้เสนอแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ จำนวน 5 แบบดังนี้

5.1 แบบเผด็จการ (AI) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจตามลำพัง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่เท่านั้น

5.2 แบบกึ่งเผด็จการ (AII) ผู้นำรับข้อมูลจากผู้ตามแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาในการได้ข้อมูลมา ผู้นำจะบอกหรือไม่บอกปัญหาแก่ผู้ตามก็ได้ หน้าที่ของผู้ตามคือการให้ข้อมูลเท่านั้น

5.3 แบบการหารหรือรายบุคคล (CI) ผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคนเพื่อรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่วนการตัดสินใจผู้นำอาจใช้หรือไม่ใช้ข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาก็ได้

5.4 แบบการหารหรือกลุ่ม (CII) ผู้นำปรึกษาปัญหาผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมกันเป็นกลุ่มเพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่วนการตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งจะคำนึงถึงข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา

5.5 แบบประชาธิปไตย (GI) ผู้นำให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาประชุมร่วมกันพิจารณาปัญหาและหาทางแก้ไข ผู้นำทำหน้าที่เสมือนประธานในที่ประชุมยอมรับและปฏิบัติตามมติของที่ประชุมกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา

ประชุม โพรทกุล (2548 : 35-39) ได้กล่าวว่า สิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ มีดังนี้

1. ผู้นำมีผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นผู้นำผู้บริหารมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องให้การนิเทศ แต่ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตามการนิเทศแสดงว่า ผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชา อาจปฏิบัติตามเพราะเกิดความกลัวก็ได้ แต่มิใช่การปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำในลักษณะที่เหมือนกันนั้น ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มการทำงานเป็นผู้นำมีภาวะผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

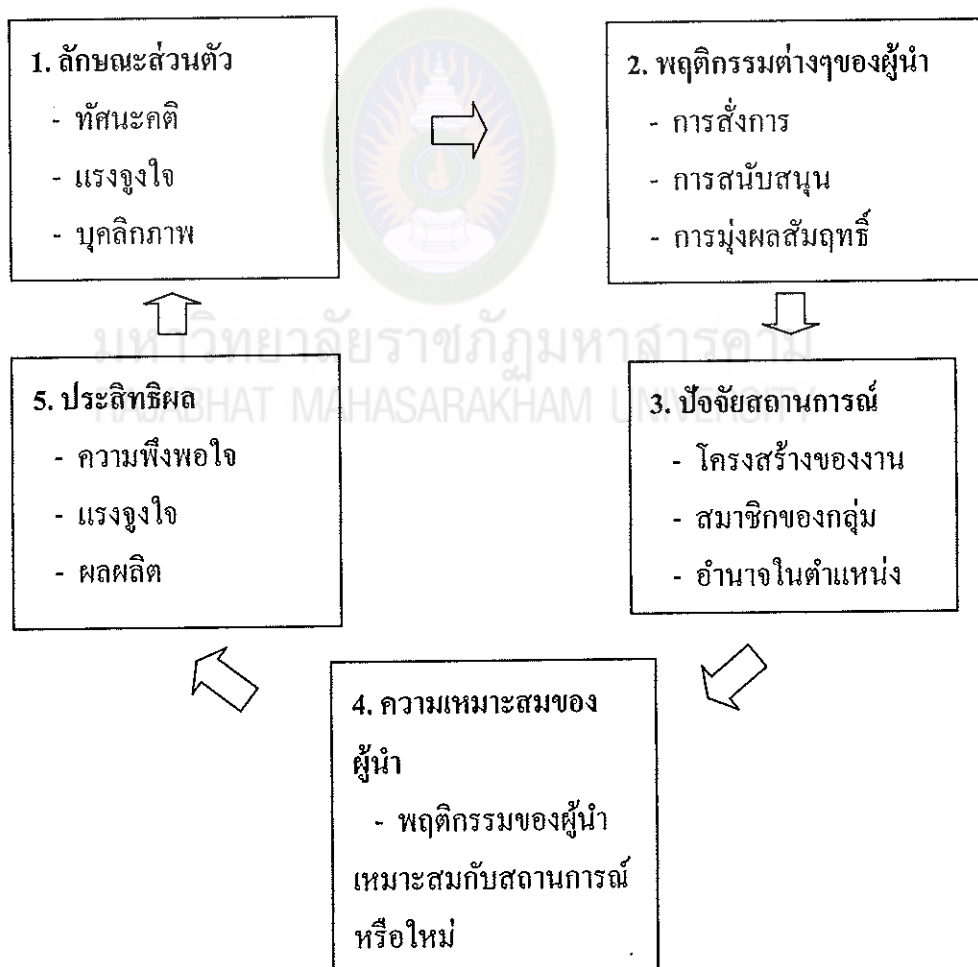
2. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ Zaleznik ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความคาดหวังของพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหารถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจและผู้แก้ปัญหา บรรดาผู้บริหารทั้งหลายใช้ความคิดในการวิเคราะห์ในขบวนการที่จะนำไปเป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ผู้นำถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลที่น่านับถือ มีทรศนะกว้างไกล จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความหวังและมีความคาดหวังสูง

3. ผู้นำต้องรู้จักลูกน้อง ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องรู้ความต้องการขององค์การและความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่ผู้นำต้องรู้ความต้องการของสมาชิก ผู้บริหารไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ถ้าไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ ผู้นำก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ถ้าไม่ทราบความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกของตนเองได้

ภาวะผู้นำเป็นภาวะการณ์ทางสังคมที่สลับซับซ้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. คุณลักษณะต่าง ๆ ส่วนบุคคลของผู้นำ
2. พฤติกรรมของผู้นำ
3. ปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา งานและการปฏิบัติงานใน

องค์การแบบจำลองขบวนการภาวะผู้นำในภาพนี้ชี้ให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้อธิบายว่าขบวนการต่าง ๆ ซึ่งมีคุณลักษณะต่าง ๆ ส่วนตัวของผู้นำและปัจจัยต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกพฤติกรรมผู้นำ อิทธิผลต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกในการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ แบบจำลองประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แบบจำลองของภาวะผู้นำ

แบบจำลองของภาวะผู้นำแปรเปลี่ยนไปตามปัจจัยต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal trait) ผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะ ทักษะสติแรงจูงใจและบุคลิกภาพ คุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ต่อผู้นำ ตัวอย่าง ผู้บริหารผู้ที่เชื่อมั่นบุคคลอื่นย่อมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารที่ไม่เชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ผู้บริหารจะแสดงรูปแบบพฤติกรรมในการบริหารบุคคล พฤติกรรมผู้นำเหล่านี้เป็นปฏิกริยาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของเขา และความต้องการของสถานการณ์ พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือ

- 2.1 การสั่งการ
- 2.2 การสนับสนุน
- 2.3 การมีส่วนร่วม
- 2.4 พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ปัจจัยสถานการณ์ (Situation Factors) ผู้บริหารไม่ได้ทำงานอยู่ในสุญญากาศ สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของสถานการณ์

- 3.1 กลุ่มงาน
- 3.2 สมาชิกของกลุ่ม
- 3.3 การปฏิบัติงานในองค์กร เป็นอำนาจที่เป็นทางการที่เป็นที่ยอมรับ

4. ความกลมกลืนของภาวะผู้นำ (Leadership match) เมื่อผู้บริหารได้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนผู้นำผู้บริหารจำเป็นต้องใช้พฤติกรรมผู้นำซึ่งเหมาะสมกับคุณลักษณะประจำตัวของเขาและความต้องการตามสถานการณ์ ถ้าไม่กลมกลืนกันก็ย่อมไม่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจะกลมกลืนกันจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ

4.1 เลือกสถานการณ์ของภาวะผู้นำซึ่งเหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้นำ

4.2 ปรับปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้บริหารคุณลักษณะประจำตัวและพฤติกรรมของผู้บริหาร

4.3 เพิ่มแบบภาวะผู้นำให้มากขึ้นให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป

5. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำอาจวัดได้โดยดูระดับซึ่งผู้บริหารบรรลุถึง เป้าประสงค์ขององค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนองตอบความ

ต้องการรูปแบบจำลองนี้เป็นมโนทัศน์ของขบวนการผู้นำในองค์กร และเป็นการศึกษาถึง ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำหลายทฤษฎี ภาวะผู้นำได้มีตัวแปรเปลี่ยนไป

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

เยาเวส วงศ์ปาลีย์ (2544 : 39) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน หรือสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบและภาระกิจหลักที่สำคัญคือรับผิดชอบงานทุกอย่างของสถาบันไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีบุคลากรมาก การบริหารงานเพียงคนเดียว อาจทำให้เกิดข้อบกพร่องได้ผู้บริหารระดับสูงจึงมอบอำนาจบางอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนหรืออาจแต่งตั้งหลาย ๆ คนมารับมอบอำนาจลดหลั่นกันไป ตามสายงาน ลักษณะของผู้บริหารแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้บริหารแบบอัตตนิยม (Autocratic leader) คือ ผู้บริหารที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง จะทำอะไรก็สั่งการด้วยตนเอง ไม่ต้องประชุมปรึกษาหารือกับใคร เป็นผู้มีความมั่นคงในตนเอง ต้องการให้ดำเนินไปด้วยความรวดเร็วไม่ชอบสั่งการตามขั้นตอนให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการทันที

2. ผู้บริหารแบบตามสบาย (laissez fair leaders) คือ ผู้บริหารที่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันตามสบาย กฎ ระเบียบไม่บังคับเข้มงวด การปฏิบัติงานยืดหยุ่นและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน การบริหารงานแบบนี้งานจะไม่ค่อยก้าวหน้าแต่คนชอบการทำงานจะไม่ชอบเพราะไม่ค่อยมีงานทำ ผู้บริหารไม่สร้างงาน

3. ผู้บริหารแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) คือ ผู้ที่บริหารงานโดยใช้แนวทางของประชาธิปไตยถือว่าทุกคนเป็นเจ้าของโรงเรียนเมื่อจะคิดทำอะไรจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นชอบ แล้วร่วมมือกันทำงาน งานจะดำเนินไปช้าเพราะต้องประชุมปรึกษาหารือกันหลายครั้ง แต่เกิดความรอบคอบในการทำงานผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันดีมีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 20 – 22) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ประกอบด้วย

- 1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร
- 1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- 1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- 1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้
- 1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย

- 2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ
- 2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่
- 2.3 การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน
- 2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน
- 2.5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้
- 2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่
- 2.7 การทบทวนและการปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ
- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
- 2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ

2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การนำ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำ (Leading) จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย

3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ

3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

3.5 การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

3.7 การทบทวนและปรับวิธีของภาวะความเป็นผู้นำ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการการควบคุมประกอบด้วย

4.1 การกำหนดมาตรฐาน

4.2 การเปรียบเทียบและติดตามการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4.3 การแก้ไขความบกพร่อง

4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

สุพล วังสินธุ์ (2545 : 16 – 17) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือทำ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษารังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550 : 17) ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นที่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ (Mentor roles) บทบาทนี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1.1 เข้าใจตนเองและผู้อื่น
- 1.2 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้
2. บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator roles)
 - 2.1 สามารถสร้างทีมงาน
 - 2.2 ใช้การมีส่วนร่วม
 - 2.3 การบริหารความขัดแย้ง
3. บทบาทในการติดตามผล (Monitor roles)

- 3.1 ติดตามผลงานของแต่ละบุคคล
- 3.2 ติดตามผลงานของกลุ่มในภาพรวม
- 3.3 บริหารผลงานขององค์กร
4. บทบาทในการประสานงาน (Coordinator roles)
 - 4.1 บริหารโครงการ
 - 4.2 ออกแบบงาน
 - 4.3 ประสานกลุ่มงาน/ทีมงาน จากต่างสายงาน
5. บทบาทในการดำเนินงาน (Director roles)
 - 5.1 เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ วางแผน และกำหนดเป้าหมาย
 - 5.2 ออกแบบ และจัดโครงสร้างองค์กร
 - 5.3 มอบหมายงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน
6. บทบาทในการเป็นผู้ผลิต (Producer roles)
 - 6.1 ทำงานให้เกิดผลงานอย่างเต็มที่
 - 6.2 สร้างบรรยากาศการทำงานให้ได้ผลงานเต็มที่
 - 6.3 บริหารเวลาและจัดการความเครียด
7. บทบาทในการเป็นนายหน้า (Broker roles)
 - 7.1 สร้างและรักษาฐานอำนาจ
 - 7.2 เจรจาต่อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกัน
 - 7.3 นำเสนอความคิดเห็น
8. บทบาทเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovator roles) จะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงดังนี้
 - 8.1 ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง
 - 8.2 มีความคิดอย่างสร้างสรรค์
 - 8.3 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

จำเริญ จิตรหลัง (2550 : 18–21) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวนั้นผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุน ดังนี้

1. บทบาทในการยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

2. บทบาทในการขยายโอกาสทางการศึกษาของประชากรในวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
3. บทบาทในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
4. บทบาทในการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เข้มแข็ง
5. บทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
6. บทบาทในการจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
7. บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
8. บทบาทในเรื่องการจัดการความรู้

พจน์ สะเพียรชัย (อ้างถึงใน หวน พิณรุฬพันธ์. 2549 : 33 – 34) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับผู้บริหารว่าควรมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ
2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คืออำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการความช่วยเหลือ ลงไปคลุกช่วยเหลือทุกอย่าง
3. เป็นครู (Teacher) คือเป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง
4. เป็นผู้สอน (Instructor) คือสอนการทำงานแก่ลูกน้อง
5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ชคอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัวคอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้
6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตั้งอยู่ที่อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 7 กลุ่ม 1 หน่วย และ 1 ศูนย์ คือ กลุ่มอำนาจการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารงาน

การเงินและสินทรัพย์ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา หน่วยตรวจสอบภายใน และศูนย์ ICT โดยมีพื้นที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนของพื้นที่บริการ 7 อำเภอ มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 3,095 ตารางกิโลเมตร จำแนกตามขนาดพื้นที่เป็นรายอำเภอ ดังนี้

อำเภอชุมแพ	ขนาดพื้นที่	510 ตารางกิโลเมตร
อำเภอภูผาม่าน	ขนาดพื้นที่	284 ตารางกิโลเมตร
อำเภอภูเวียง	ขนาดพื้นที่	621 ตารางกิโลเมตร
อำเภอเวียงเก่า	ขนาดพื้นที่	286 ตารางกิโลเมตร
อำเภอหนองเรือ	ขนาดพื้นที่	673 ตารางกิโลเมตร
อำเภอสีชมพู	ขนาดพื้นที่	529 ตารางกิโลเมตร
อำเภอหนองนาคำ	ขนาดพื้นที่	192 ตารางกิโลเมตร

1. อาณาเขต

ทิศเหนือ	จดเขตอำเภอภูกระดึง จังหวัดเลย และอำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู
ทิศใต้	จดอำเภอบ้านแท่น และอำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ
ทิศตะวันออก	จดอำเภอบ้านฝาง และอำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น
ทิศตะวันตก	จดอำเภอคอนสาร จังหวัดชัยภูมิ และอำเภอน้ำหนาว จังหวัดเพชรบูรณ์

2. การคมนาคม

การคมนาคมเชื่อมระหว่างอำเภอภายในเขตพื้นที่ที่มีทางหลวงสายเอเชีย หมายเลข 12 ผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จากทิศตะวันออกไปทิศตะวันตก

เชื่อมต่อกับจังหวัดเพชรบูรณ์ และมีทางหลวงจังหวัดเชื่อมกับทุกอำเภอ โดยมีระยะทางระหว่างอำเภอถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ดังนี้

อำเภอชุมแพ	ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1	กิโลเมตร
อำเภอภูผาม่าน	ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	25	กิโลเมตร
อำเภอสีชมพู	ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	32	กิโลเมตร

อำเภอหนองเรือ	ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ระยะทาง	36	กิโลเมตร
อำเภอภูเวียง	ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ระยะทาง	53	กิโลเมตร
อำเภอเวียงเก่า	ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ระยะทาง	65	กิโลเมตร
อำเภอหนองนาคำ	ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ระยะทาง	71	กิโลเมตร

3. ลักษณะภูมิประเทศและสภาพภูมิอากาศ

สภาพพื้นที่โดยทั่วไปส่วนมากเป็นที่ราบสูง มีที่ราบลุ่มแม่น้ำ ตอนกลางของพื้นที่เป็นที่ราบเชิงเขาและเทือกเขาสลับกันติดกับเทือกเขาภูเวียง เทือกเขาภูเม็ง และตลอดแนวทางตะวันตกติดกับเทือกเขาเพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นต้นน้ำที่สำคัญคือ แม่น้ำชีและแม่น้ำเชิญ

4. สังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง

สภาพทางสังคมวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของประชาชนมีความหลากหลายเนื่องจากเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ ทำให้มีประชากรจำนวนมาก และประกอบด้วยหลายชาติพันธุ์ แต่ก็อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่มีอุปนิสัยเอื้ออาทร มีความขยัน ซื่อสัตย์มีความรักถิ่นบ้านเกิด วิถีความเป็นอยู่แบบเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การตั้งถิ่นฐานของประชาชนในเขตพื้นที่จะมีลักษณะรวมกันเป็นกลุ่มญาติพี่น้อง มีความรักเคารพในระดับอาวุโส มีประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ดั้งเดิมสืบทอดกันยาวนานจนถึงปัจจุบัน ดังนี้

- 4.1 งานประเพณีวันสงกรานต์ ช่วงวันที่ 12 – 15 เมษายน ของทุกปี
- 4.2 งานประเพณีตรุษไทย ช่วงเดือนเมษายน ทุกปี (เฉพาะอำเภอภูผาม่าน)
- 4.3 งานประเพณีบุญบั้งไฟ ช่วงเดือน พฤษภาคม – มิถุนายน ของทุกปี

สภาพทางเศรษฐกิจ ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ได้แก่ การทำนา การทำไร่ การเลี้ยงสัตว์ และประกอบอาชีพรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง

5. ข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 คนปัจจุบัน คือ คร.อรรถพล ศรีภักตรอง

วิสัยทัศน์ (Vision)

ภายในปี 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารจัดการศึกษาของประเทศ

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. พัฒนาระบบกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนประชากรวัยเรียนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
4. พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ
5. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายในการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

สภาพบริบทโรงเรียนใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ครอบคลุมพื้นที่ 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอชุมแพ อำเภอภูเวียง อำเภอหนองเรือ อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอภูผาม่าน อำเภอหนองนาคำ และอำเภอเวียงเก่า มีจำนวนโรงเรียนในเขตพื้นที่ทั้งหมด 258 โรงเรียน ซึ่งในจำนวนนี้ประกอบด้วยโรงเรียนที่เป็น โรงเรียนมัธยมขยายโอกาส ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 73 โรงเรียนจำนวนนักเรียนทั้งหมดในเขตพื้นที่จำนวน 37,663 คน ห้องเรียนทั้งหมด จำนวน 2,350 ห้อง โรงเรียนในเขตพื้นที่ส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนประจำหมู่บ้านครอบคลุมพื้นที่บริการในเขตหมู่บ้านและชุมชนแต่ละโรงเรียน

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2556)

ที่	บุคลากร	จำนวน
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ	286
2	ข้าราชการครูสายผู้สอน	2,176
3	พนักงานราชการ	188
4	อัตราจ้าง	51
	รวม	2,701

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น
เขต 5 (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2556)

ที่	อำเภอ	จำนวน
1	อำเภอชุมแพ	59
2	อำเภอภูเวียง	49
3	อำเภอหนองเรือ	63
4	อำเภอสีชมพู	47
5	อำเภอภูผาม่าน	14
6	อำเภอหนองนาคำ	15
7	อำเภอเวียงเก่า	11
รวม		258

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จาวรรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : 83-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ 3 มิติ คือ มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านมิติมุ่งประสิทธิผล ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ และด้านมิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ จำแนกตามสถานภาพพบว่าผู้บริหารมีทรรศนะต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านมิติมุ่งประสิทธิผล ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตร

สัมพันธ์ และด้านมิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ ส่วนครูผู้สอนมีทัศนคติต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านมิติมุ่งประสิทธิผล ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ และด้านมิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์

2. ผลการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนคติต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุประวีณ์ สุนัยตะคุ (2548 : 100 – 105) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวม มีการปฏิบัติในระดับมาก และพฤติกรรมของผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

สมพิศ สุขปัญญา (2549 : 112 - 115) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำโดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมที่เน้นงาน เน้นความสัมพันธ์และเน้นการเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความสัมพันธ์กับคุณธรรม โดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

สุพรรณิ มาตราโพธิ (2549 : 76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุดส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.3 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ธวัชชัย มีประเสริฐ (2550 : 84-86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และภาพรวมทั้งสามด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมทั้งสามด้านเมื่อจำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดโรงเรียน และระดับการศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2550 : 59-60) เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น และศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง เป็นแบบอย่างที่ดีวางตัวให้เป็นต้นแบบของผู้อื่น คำนี้ถึงประโยชน์ของส่วนรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่ามุมมองเกี่ยวกับความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและวิถีทัศน์ ในทฤษฎี มองการณ์ไกล กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น แนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ขอความร่วมมือจากผู้อื่น

ในการมองปัญหาจากหลายแง่ หลายมุมตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนะนำความก้าวหน้าของครูในโรงเรียน ให้ความสำคัญในการสอนงานและแนะนำแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลคำนึงถึงความสามารถและแรงบันดาลใจที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล

วิเชียร แก่พรหม (2550 : 78-79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ 3 มิติ คือ มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหารมีทฤษฎีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 มิติ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งงาน หรือกิจสัมพันธ์ ส่วนครูผู้สอนมีทฤษฎีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 มิติ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งงาน หรือกิจสัมพันธ์

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทฤษฎีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สมเกียรติ์ สีลาพจนานพร (2550 : 76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผลมิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ และมิติมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50, 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ

2. ความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทุกกรณี ยกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี พบว่าใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สุพิษ จุ้ยกลาง (2550 : 76-77) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และแยกตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและแยกตามแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อารยา จันทะโก (2550 : 72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู จังหวัดระยอง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู จังหวัดระยอง และเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูจังหวัดระยองจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัย 1) แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แบบผู้นำที่ยืดหยุ่นเป็นหลัก ผู้นำที่ยืดการประสานประโยชน์เป็นหลัก อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับน้อย 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร และครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและทุกรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับแบบผู้นำสูงกว่า

ครูผู้สอน 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิ การศึกษาประสบการณ์ และเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมและทุกรายด้าน ไม่มีแตกต่างกัน

เบญญา ธนาณรงค์ดีบวร (2551 : 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวันครู 2502 ตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวันครู 2502 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวันครู 2502 ตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านโดยเรียงลำดับ คือภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม และอยู่ในระดับมาก 2 ด้านโดยเรียงลำดับ คือ ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุนภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้แนะ

สมพงษ์ อ่อนสำออง (2551 : 108-112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) ด้านการจูงใจเชิงคล้อย 3) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 5) ด้านการเป็นแบบอย่าง

2. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี

2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ลักษณะการจัดการศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขบุรี จำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ไม่แตกต่างกัน เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยโดยใช้วิธีเชฟเฟ้ (Scheffe's test) ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุ 40 – 50 ปี แตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร/การสอน พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีเชฟเฟ้ (Scheffe's test) ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหาร/การสอน ต่ำกว่า 10 ปี แตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหาร/การสอน 21-30 ปี และมากกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหาร/การสอน 11 – 20 ปี แตกต่างกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหาร/การสอน 21 – 30 ปี และมากกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการจูงใจเชิงคล้อยใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีเชฟเฟ้ (Scheffe's test) ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจ ในระดับมาก แตกต่างกับกลุ่มความรู้ความเข้าใจ ในระดับปานกลาง และน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจ ในระดับปานกลาง แตกต่างกับกลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจ ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กานดา จันทร์สวัสดิ์ (2552 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเวียงแหง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในอำเภอเวียงแหง มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความคาดหวังว่าคุณสมบัติที่แสดงออก ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ และขนาดสถานศึกษา พบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเวียงแหงมีสูงกว่าภาวะผู้นำตามการรับรู้ของครูในอำเภอเวียงแหงไม่แตกต่างกัน

จิรานุช สระสม (2555 : 93-95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคกลาง มีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามแบบของการใช้ภาวะผู้นำ ดังนี้ การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ การใช้ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน และการใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

2. ความสัมพันธ์ของการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ หน้าที่ในการปฏิบัติการสอน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ .05 แต่ขนาดของสถานศึกษาของผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์กับการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เบส อโวลิโอ และ เบบบ์ (Bass, Avolio & Bebb, 1994 : 73-87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง การแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง การแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพ ในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการ โดยยึดระบบการยึดหยุ่นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

เฟลตัน (Felton, 1995 : 103-105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ชาร์ปตัน (Sharpton, 1985 : 3699) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรัฐโอกลาโฮมา (Oklahoma) โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดคินในรูป 3 มิติ จากการศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การสอน และประสบการณ์ในการบริหารมีความแตกต่างกันที่เห็นได้ชัดคือระดับการศึกษาของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนำทีม และแบบใช้รองลงมา คือ แบบนักพัฒนา

สติวเบอร์ (Stueber, 2000 : 61-05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคูณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการคนอื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับผู้อื่น โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่น ๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการอยู่ในระดับสูงและประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้ประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมิน

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำด้านความมีน้ำใจ ในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและ การมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูงสุด

เดวิส (Davis, 2007 : unpagged) การวิจัยครั้งนี้ทำการสำรวจคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหญิง 6 คน จากองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และสำรวจทัศนคติเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคที่พวกเขาต้องเผชิญ บทบาทของครอบครัว ต้นตระกูลและครอบครัวที่แสดงบทบาทในการพัฒนาพวกเขาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของต้นแบบและผู้ที่คอยให้คำปรึกษาในสายอาชีพของพวกเขา การวิจัยครั้งนี้ยังได้ทำการสอบถามข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารหญิง 6 คนนี้เกี่ยวกับแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำหญิงในอนาคตด้วย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่สิ่งที่แตกต่างไปจากกรอบของความเป็นเพศหญิงเท่าใดนัก คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ การมีความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีความสามารถมนกรสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้ให้ความสำคัญกับภารกิจ การเป็นนักสร้างทีม การเห็นคุณค่าและให้ความก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และยังคงมีความสามารถและเต็มใจที่จะรับฟัง รับรู้และยอมรับในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำมาบอกกล่าวอีกด้วยในส่วนของอุปสรรคที่พวกเขามักจะได้พบเจอบ่อยที่สุดถูกมองในมุมที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย กล่าวคือ เพศหญิงมักจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ต้องคอยดูแลคนในครอบครัว ด้วยความคาดหวังเช่นนี้จึงทำให้ผู้หญิงมีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำน้อยลงอย่างไรก็ตาม การเอาชนะอุปสรรคในข้อนี้สามารถทำได้โดยการใช้วิธีการยื่นกรานในจุดยืนของตนเองและยึดถือในคุณค่าและหลักการที่ถูกต้อง ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิงก็คือ การมีผู้ที่คอยให้คำปรึกษาและการมีต้นแบบของบทบาทในด้านบวกนั่นเอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า หน่วยงานใดที่ผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานจะสูงตามไปด้วย ตรงกันข้าม ถ้าหากหน่วยงานใดผู้บริหารใช้แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานนั้น จะตกต่อไปด้วยเช่นเดียวกัน และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไป

ตามสถานการณ์ของหน่วยงานนั้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY