

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐาน ในการวิจัยโดยมีรายละเอียดตามหัวข้อ ต่อไปนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด
2. การบริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของสถานศึกษา
 - 2.3 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.4 รูปแบบของการบริหารสถานศึกษา
3. คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
 - 3.3 รูปแบบของผู้นำในองค์กร
 - 3.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้หน้าที่ดี
 - 3.5 ปัจจัยหลักในการสร้างภาวะผู้นำ
 - 3.6 คุณสมบัติของการเป็นผู้หน้าที่ดี
 - 3.7 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 3.8 คุณลักษณะของผู้หน้าที่ดี
 - 3.9 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 3 บ้านหนองนกเขา ถนนสุวรรณศร อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว พื้นที่ ความรับผิดชอบประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาคอวัง อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอคลองหาด และอำเภอวังสมบูรณ์ พื้นที่โดยรวมทั้ง 5 อำเภอ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีพื้นที่ประมาณ 3,731.1997 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียงดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดนครราชสีมา ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอวัฒนานคร และอำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอกบินทร์บุรี อำเภอนาดี จังหวัดปราจีน และอำเภอ สยามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา ลักษณะภูมิประเทศโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูง มีภูเขาสลับซับซ้อน พื้นที่ส่วนที่เป็นที่ราบ ส่วนใหญ่เป็นที่ราบเชิงเขา มีประชากรทั้งสิ้น 536,977 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ร้อยละ 83 รายได้เฉลี่ย 36,561 บาทต่อคนต่อปี มีโรงเรียนในสังกัดรวมทั้งสิ้น 158 โรง 2 สาขา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2549 ข, หน้า 1 – 2)

โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีทั้งหมด 21 โรงเรียน 2 สาขา ครูจำนวน 200 คน จัดการศึกษา ในระดับปฐมวัย การศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งมีปัญหาในด้านการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาครูไม่ครบชั้น ระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนอยู่ในระดับปานกลาง สภาพโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนแตกต่างกัน สภาพครอบครัวของ นักเรียนส่วนใหญ่ยากจน บ้างก็อาศัยอยู่กับปู่ ย่า ตา ยาย บ้างก็อาศัยอยู่กับญาติ เพราะบิดา มารดา ต้องไปทำงานในเมืองหลวง เพราะค่าครองชีพต่ำ ทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของ ครอบครัว ข้าราชการที่เป็นคนท้องถิ่นมีน้อย จึงทำให้มีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการใหม่มาดำรง ตำแหน่งอยู่เสมอ แต่พอครบกำหนดการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างน้อย 2 ปี ก็ได้ย้าย คินถิ่นตำแหน่งของตน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่สำหรับผู้บริหารในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูต่างถิ่นได้ อยู่ร่วมพัฒนานักเรียน โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ให้ระบบการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน

การบริหารงานสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา (Education Administration)

การบริหารการศึกษา แยกออกเป็น 2 คำ คือ การบริหาร คำหนึ่ง และ การศึกษา อีกคำหนึ่งความหมายของ “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งคล้าย ๆ กัน และแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน เพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

จากความหมายของ “การบริหาร” ทั้ง 6 ความหมายนี้ พอสรุปได้ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้” ส่วนความหมายของ “การศึกษา” มีผู้ให้ความหมายไว้คล้าย ๆ กัน ดังนี้

การศึกษา คือ การรอกงาม หรือ การจัดประสบการณ์ให้เหมาะสมแก่ผู้เรียน เพื่อผู้เรียนจะได้รอกงามขึ้นตามจุดประสงค์

การศึกษา คือ ความเจริญรอกงาม ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

การศึกษา คือ การสร้างเสริมประสบการณ์ให้ชีวิต

การศึกษา คือ เครื่องมือที่ทำให้เกิดความเจริญรอกงามทุกทางในตัวบุคคล

จากความหมายของ “การศึกษา” ข้างบนนี้พอสรุปได้ว่า “การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี”

เมื่อนำความหมายของ “การบริหาร” มารวมกับความหมายของ “การศึกษา” ก็จะได้ความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี”

ซึ่งมีส่วนคล้ายกับความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ที่มีผู้ให้ไว้ ดังนี้

การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ได้ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี”

อีกสรุปความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ข้างบนนี้ อธิบายขยายความได้ว่า ที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อย ในโรงเรียน หรืออธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมี การดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุ ครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึงการทำงานร่วมกัน การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาการให้บริการแก่สังคม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลได้แก่ครูนักเรียนผู้ปกครองและประชาชนเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้และให้การใช้ทรัพยากรได้ประโยชน์สำหรับการศึกษามากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การการสั่งการการอำนวยความสะดวกและการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 37) ให้แนวคิดว่าการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องได้พัฒนาภาวะผู้นำให้มีความสามารถในการเป็นผู้บริหารอยู่ในระดับสูง และมีรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดการจูงใจ ให้มีวิสัยทัศน์ในองค์การ การวางแผนกลยุทธ์และปัจจัยต่าง ๆ

บทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานหรือสถาบันนั้น ๆ ให้บรรลุอุดมการณ์ขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินงานที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่จะดำเนินการตามบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้บรรลุอุดมการณ์ดังกล่าว การบริหารโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุดผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติค่านิยมคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถบริหาร โรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

สรุปคือ การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ ด้านให้ตอบสนองความต้องการของสังคม

ความสำคัญของสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุ ในเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติตามนโยบายของรัฐ โดยเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการที่สามารถทำให้เห็นนโยบายของรัฐเห็นผลการปฏิบัติที่เป็นจริงเกิดขึ้น และมีหน่วยงานระดับที่สูงกว่าสถานศึกษา รับผิดชอบร่วมกัน ทั้งในระดับกรม จังหวัด อำเภอ หรือระดับเขตพื้นที่การศึกษา ถึงแม้ว่าจะมีหน่วยงานหลายหน่วยงานและหลายระดับรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษา แต่สถานศึกษา ถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการ ผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่สถานศึกษา ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษาที่จะให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพเพราะความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545, หน้า 123)

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 244) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาในอดีตได้เน้นการปรับปรุงหน่วยงานระดับสูงที่มีอำนาจเหนือกว่าสถานศึกษา ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติการของครูและการเรียนการสอนน้อยมาก ถ้าต้องการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนให้ดีขึ้น จุดที่ต้องปฏิวัติก็คือ

โรงเรียนหรือสถานศึกษา การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาเท่านั้นที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนของคนทั้งประเทศประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ผลการวิจัยจากหลายมลรัฐและหลายเขตการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ยังพบว่า การปรับปรุงการบริหารในระดับมลรัฐและระดับเขตการศึกษาไม่มีผลต่อการเรียนของผู้เรียน ในทางตรงกันข้ามการปรับปรุงการปรับปรุงการบริหารระดับสถานศึกษามีผลสำคัญ ต่อความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน

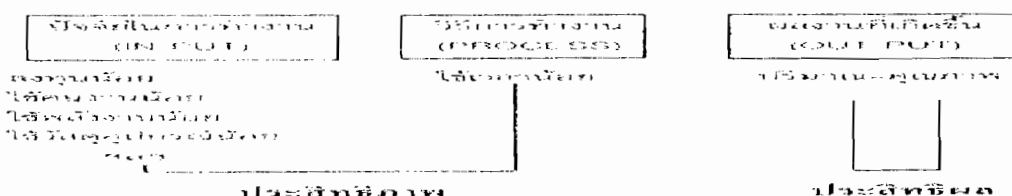
จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาทุกระดับ หากจะพัฒนาคุณภาพของเยาวชนจะต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาคุณภาพของเยาวชนจะต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางการบริหาร (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 124)

องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา

ส่วนประกอบที่เป็นประเด็นหลักของการบริหารมีหลายประการดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) เป็นส่วนสำคัญที่สุดขององค์การเพื่อความสำเร็จของงาน บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีตัวแปรหรือตัวชี้วัดสองประการ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ สามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรแต่น้อย คือ ประหยัดสุด แต่ประโยชน์สูง ซึ่งดูได้จาก ประหยัด ทรัพยากร กับประหยัดเวลา ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยได้ทั้งปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ และก่อให้เกิดความพึงพอใจ การทำงานที่มีประสิทธิผลดูได้จากผลงาน (Out Put) ที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณและคุณภาพ

แบบจำลองการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 แสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บุรชัย ศิริมหาสาร, 2542, หน้า 114)

ระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผลนี้ ทฤษฎีการบริหารเน้นให้พิจารณาประสิทธิผลก่อน คือ ทำได้ตามที่คาดหมาย ก่อนจะพิจารณาประสิทธิภาพ บางครั้งเราอาจทำงานมีประสิทธิภาพมาก แต่ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย เช่น ต้องการผลิตนักเรียนให้เป็นพลเมืองดี แต่เราอาจทำไม่ได้ แต่ผลิตได้จำนวนมาก ซึ่งไม่สมกับเป้าหมายการศึกษา (วิชัช ดันศิริ, 2549, หน้า 308) ในการพิจารณาเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นประเด็นสำคัญอันดับหนึ่ง ในการจัดองค์กร หรือพัฒนาองค์กร โดยวิเคราะห์เพื่อมุ่งเน้นเป้าหมายในปัจจุบันใช้ S W O T เริ่มจากการวิเคราะห์ Strength (ความเข้มแข็งขององค์กร) Weakness (ความอ่อนแอขององค์กร) Opportunity (โอกาสในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต) Threat (ภัยคุกคามที่จะมีในอนาคต) เมื่อวิเคราะห์ครบสิ้นขั้นตอนแล้วจึงควรเสนอว่าเป็นเป้าหมายใหม่ (Goals) ขององค์กร

2. การจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การจัดโครงสร้างขององค์กรก็เพื่อสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามหลักของการแบ่งงานกันทำเฉพาะเรื่อง และเพื่อการควบคุมดูแล ประสานงานให้ดีที่สุด ให้มีการแบ่งสายจากบนสู่ล่างเพื่อควบคุมประสานงานให้เกิดเอกภาพของนโยบายและการปฏิบัติ แต่เดิมการประสานงานและการควบคุมโดยวิธีนี้ใช้หลักการเดิมของระบบราชการ ซึ่งมีปัญหา เรื่องการควบคุมไม่ทั่วถึง ต่อมาภายหลังได้มีการพัฒนาวิธีการควบคุมและประสานงานอย่างน้อย 3 วิธีการ ดังนี้

2.1 การควบคุมโดยกระบวนการทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (Standardization)

เช่น กฎ ระเบียบ เทคนิคทางวิชาการ เป็นต้น

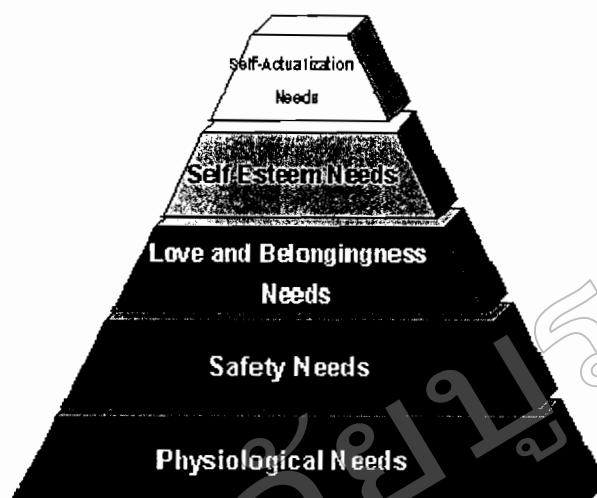
2.2 การควบคุม โดยกระบวนการวางแผน

2.3 การควบคุม โดยยึดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ที่เรียกการบริหารแบบนี้ว่า

“Management-by Objective” หรือ MBO ศึกษา (วิชัช ดันศิริ, 2549, หน้า 316) ในปัจจุบันมีการลดจำนวนผู้ที่ต้องการควบคุมดูแล ลดเส้นสายบังคับบัญชาให้น้อยลง เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานให้เหมาะกับองค์กร

3. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) มนุษย์ในองค์กรมีความสำคัญมาก มนุษย์มี

ความแตกต่างที่หลากหลาย เน้นความสัมพันธ์ด้านพฤติกรรมของมนุษย์ ที่เป็นปัจจัยหลักคือแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์



ภาพที่ 3 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) มี 5 ลำดับ (Maslow, 1970, pp. 46 - 58)

จากภาพแสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับชั้นคือ

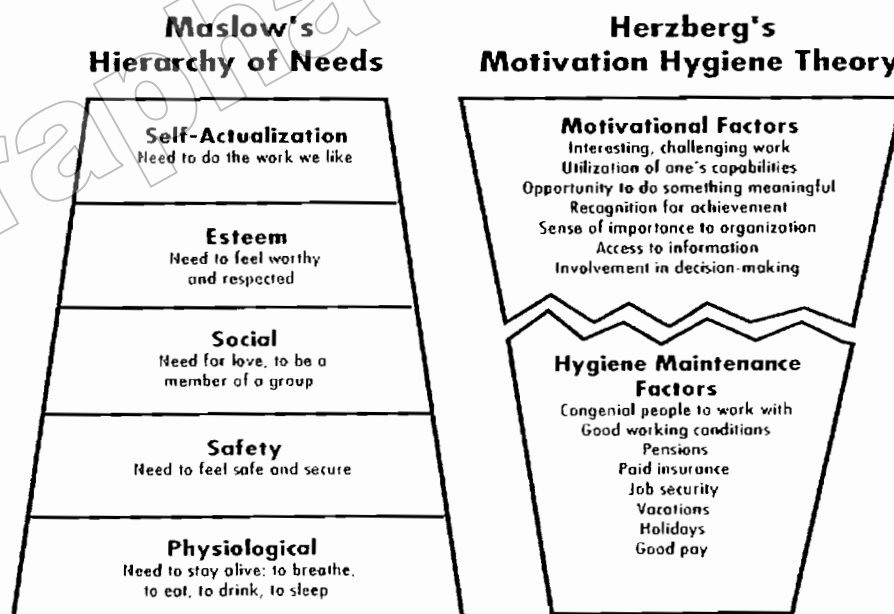
1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety)
3. ความต้องการทางสังคม (Social)
4. ความต้องการด้านการเคารพ – นับถือ มีชื่อเสียง (Esteem)
5. ความต้องการบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self Actualization)

ความต้องการเหล่านี้ ต้องได้รับการตอบสนองตามลำดับชั้น หากขั้นแรกยังไม่บรรลุผล ก็ไม่มีความต้องการในขั้นต่อไป ผู้บริหาร โรงเรียนมักนำไปใช้เมื่อต้องการแก้ไขปัญหาแรงจูงใจในโรงเรียนนอกจากนี้ด้านทฤษฎีแรงจูงใจก็มีความต้องการผลสำเร็จของ แมคเคลเลนด (MC Cleland) ที่ให้ความสำคัญแรงจูงใจที่เกิดจากภายใน ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ แมคกรีกอร์ (Douglas MC Gregor) มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ชเบอร์ก (Herzberg – Two Factor Theory) สองปัจจัย คือ ปัจจัยทางสุขภาพ (Hygiene Factor) หากขาดไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจของสมาชิก กับ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factor) ทำให้เกิดความพอใจ แนวคิดของ เฮิร์ชเบอร์ก มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความหมาย การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือใน องค์กรพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ แนวความคิดพื้นฐาน (Basic Assumption) จากทฤษฎี การจูงใจของ Motivation Theory เชื่อว่า

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือน ๆ กันตราบใดที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับน้อย ก่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับมากมักจะไม่มีขอบเขตจำกัด

จากทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Motivation Hygiene Theory) เชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน คือ ความสำเร็จ การยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตจากการศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์ ของ Aravris ได้เผยว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะจะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนในด้านการตัดสินใจ และการควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคิด และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์การต้องใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว (ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2543, หน้า 315) สำหรับทฤษฎีด้านแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารควรปรับและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานนำความสำเร็จสูงสุดสู่องค์กรต่อไป



ภาพที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ทฤษฎีแรงจูงใจ (Maslow - Herzberg) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2543, หน้า 315)

4. วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ ที่มีอยู่ในองค์กร (ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2548, หน้า 71) ที่มีปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อความรู้สึก เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยมวัฒนธรรมในความหมายที่กว้าง หมายถึง วิถีชีวิต แต่ในบริบทขององค์กรคือ ปทัสถาน แนวประเพณีปฏิบัติร่วมกันและอยู่ในใจจนฝังรากลึกของสมาชิกร่วมกัน จนมีวิวัฒนาการตามลำดับจนดำรงอยู่ระยะหนึ่งจนเป็นค่านิยมอุดมการณ์ เป็นเอกลักษณ์ ขององค์กรนั้นมีลักษณะเด่นชัดในเรื่องของระบบคุณค่า และกลายเป็น “สถาบัน” เมื่อเป็นสถาบัน ก็จะเกิดสัญลักษณ์ พิธีการ ตำนานเล่าขาน สะท้อนภาพของระบบค่านิยม และอุดมการณ์ หรือวัฒนธรรมที่มีคุณค่าขององค์กรต่อไป

5. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

นภาพร โกศลวัฒน์: ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ประทาน คงฤทธิศึกษากร: “ภาวะผู้นำ” คือ การกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตลอดจนปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร

สก็อตคิด: ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เทอร์: ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย

รูปแบบของการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4(2) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา และมาตรา 4(4) กล่าวว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสูงสุดในการจัดการศึกษาในระดับ โรงเรียน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานตามมาตรา 39 ที่กล่าวว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ และบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การบริหารและการจัดการสถานศึกษา แบ่งขอบข่ายและภารกิจเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีแนวคิดในการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33-64)

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริการจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้ และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ชี้ดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน
3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินกรด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนหรืออีกนัยหนึ่งคือการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ บุคคล กลุ่มบุคคล ในการให้บริการทางการศึกษา เพื่อมุ่งเน้นพัฒนา คุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ตลอดจนเทคนิควิธีการเพื่อการดำรงชีพ ให้แก่เยาวชนหรือผู้ที่สนใจ เพื่อให้บรรลุคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคม และ

การบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามภารกิจบทบาทหน้าที่ทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นคน ดีมีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก

พริดา อิบราฮิม (2537) ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นการใช้อำนาจกับผู้อื่น ให้เกิดการปฏิบัติเพื่อควมริเริ่มของกลุ่มเกิดผลงานตามเป้าหมาย

พนิดา คามาพงศ์ (2535) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลปินในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและ เกิดความร่วมมือ

2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย

3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ

4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม ด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1993) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Greenberg and Baron (1995) กล่าวว่า เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การหรือ ภายนอกองค์การผู้นำจึงต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ (ไชแสง สุขวัฒน์, 2536)

1. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะคิด และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถ นำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

1.1 การรู้จักตนและการประเมินตนเอง (Self Awareness and Self Evaluation Skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในงานของตนเอง

1.2 การพูดและการสื่อสาร (Communication)

1.3 พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

1.4 เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

2. ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น

ได้แก่

2.1 การบริหารจัดการ

P (Planning) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบ

วิธีปฏิบัติงาน

O (Organization) การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วยงาน

S (Staffing) การบริหารงานบุคคล

D (Directing) การอำนวยความสะดวก

Co (Cooperating) การร่วมมือ

R (Report) การรายงาน

B (Budgeting) การจัดการการเงิน

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรมและการติชม

3. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

4. การใช้กระบวนการวิจัย

5. การเผยแพร่ข้อมูล

6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

7. การเปลี่ยนแปลง

8. การเป็นตัวแทน (Representation)

9. การเป็นแบบอย่าง (Role Model)

จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถแยกความหมายของภาวะผู้นำตามตัวอักษร

LEADERSHIP ได้ดังนี้

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความต้อกกตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and Sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวลอ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual Capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้ที่มีศิลปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

อนันท์ งามสะอาด (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลซึ่งเป็นผู้นำ (Leader) มีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) หรือลูกน้อง (Subordinates) ยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ คือความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974, p. 411)

ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก พฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979, p. 303)

ภาวะผู้นำ คือศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980, p. 491)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Mitchell & Larson, Jr., 1987, p. 435)

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลป์ (Arts) ของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz & Wehrich, 1988, p. 437)

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 1989, p. 302)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner & Freeman, 1989, p. 459)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534, หน้า 196)

ดังนั้น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลของผู้นำหรือผู้ที่มิภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้แนะ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชี้แนะให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการหรือตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ

1. ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ชอบการบังคับบัญชา สั่งการ ชอบใช้อำนาจ ไม่กระจายอำนาจให้แก่สมาชิก ควบคุมพฤติกรรมและความคิดของสมาชิก ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทของสมาชิกและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้นำไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาหรือนโยบาย ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยไม่มีแผนการทำงานที่แน่นอนขึ้นอยู่กับอารมณ์และความพอใจของผู้นำเป็นหลัก

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้บริหารที่ทำงานโดยยึดหมู่คณะเป็นหลัก อาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดกระบวนการ ตั้งแต่ การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำจะไม่ตัดสินใจเองโดยพลการเขาจะเป็นผู้ประสานทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะช่วยเสริมสร้างสมาชิกให้มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี มีวินัย และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้สมาชิกยังได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปในทางบวก มีความเคารพศรัทธา ซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะยกย่องและชื่นชมสมาชิกด้วยเหตุผล ไม่มีอคติ ผู้นำแบบประชาธิปไตยถือเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด องค์กรใดที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีความเจริญก้าวหน้า โอกาสที่จะล้มเหลวแต่อย่างไรรก็ตามผู้นำแบบประชาธิปไตยมีข้อเสียอยู่บ้าง

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – Faire Leader) คำว่า “Laissez – Faire” เป็นคำในภาษาฝรั่งเศส มีความหมายว่า การให้อิสระแก่บุคคลกระทำการใด ๆ ตามที่เขาปรารถนา แบบผู้นำตามสบายจึงหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานโดยให้อิสระแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับสมาชิกว่าจะเอาอย่างไร ผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย ผู้นำเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องหรือคอยดูว่าสมาชิกทำอะไรกันเท่านั้น ผู้นำจะแสดงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนน้อยมาก นอกจากนี้ผู้นำแบบตามสบายยังชอบแยกตัวออกจากกลุ่ม จะเข้าร่วมกลุ่มเฉพาะกลุ่มเรียกเรื่องเท่านั้น องค์กรที่มีผู้นำแบบตามสบาย สมาชิกจะขาดสิ่งยึดเหนี่ยวขาดจุดหมาย ขาดระเบียบและรูปแบบในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะมีความสับสน กังวล ขาดความมั่นใจ และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรที่มีผู้นำแบบตามสบายจึงเสมือนไม่มีผู้นำ เพราะสมาชิกจะเป็น ผู้เลือกงาน เลือกวิธีทำงาน และประเมินผลงานกันเองตามที่เขารู้สึกอยากทำ ผู้นำแบบตามสบายจะนำองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้ยาก

รูปแบบของผู้นำในองค์กร

การศึกษาพิจารณารูปแบบหรือประเภทของผู้นำ (Types of leaderships) นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่เวลา โอกาส สถานการณ์ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยาทางสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันของประเภทของผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation) ของสังคมหรือองค์กรแต่ละแห่ง เพราะผู้นำก็คือบุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัดในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ คือ ผู้นำทางด้านทหารย่อมมีแบบลักษณะแตกต่างไปจากผู้นำในทางวิชาการหรือผู้นำในทางการค้า การบริหารธุรกิจย่อมแตกต่างไปจากผู้นำในทางบริหารรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ดังนั้น การจำแนกคุณลักษณะและประเภทของผู้นำและผู้บริหารองค์กร จึงมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบหลายประเภทแตกต่างกันออกไปตามปรัชญา ความเชื่อ และความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

การศึกษาแบบของผู้นำ (Style of Leaderships) จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ได้เป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่างสุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานหรือลักษณะของสังคม เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้ท่านได้แนวคิดในเชิงรูปธรรม จึงขอเสนอรูปแบบของการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของนักการศึกษาที่ปรัชญาต่าง ๆ กัน โดยสังเขป ดังนี้

ลิเคิร์ท (Likert อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2540, หน้า 271) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนอย่างจริงจังมาเป็นระยะเวลานาน ในการวิจัยนี้ ลิเคิร์ทได้พัฒนาแนวความคิดและวิธีการที่สำคัญเพื่อการเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบร่วมมือ มุ่งเน้นที่ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มแข็ง และจะต้องอาศัยบทบาทของการสื่อสารในการทำงานเป็นคณะ ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์เป็นเครื่องสนับสนุน ซึ่งทุกคนเห็นว่าประโยชน์ต่อบุคลากรจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความต้องการคุณค่า เป้าหมายและการคาดหวัง ลิเคิร์ท ได้แสดงผลงานวิจัยระบบการบริหารออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. การใช้อำนาจกดขี่ (Exploitative Authority) ผู้จัดการนิยมใช้อำนาจ ไว้ใจผู้บังคับบัญชาน้อย สร้างความกลัวให้เกิดขึ้นให้แก่ผู้ทำงาน มีการลงโทษ มีรางวัลเป็นครั้งคราว การสื่อสารเป็นแนวตั้ง การตัดสินใจอยู่เฉพาะเบื้องบน และมีลักษณะนิสัยเป็นเจ้านายออกคำสั่ง

2. การใช้อำนาจอย่างเมตตากรุณา (Benevolent Authority) ผู้จัดการไว้ใจ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจโดยการให้รางวัล แต่บางกลุ่มยังกลัวต่อการทำโทษอนุญาตให้มีการสื่อสารจากข้างล่างได้บ้าง ยอมฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอนุญาตให้ตัวแทนบางคนเข้าร่วมการตัดสินใจ แต่ยังคงไว้ซึ่งการควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3. การบริหารแบบการปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารมีความไว้วางใจ

ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ทั้งหมด และรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ มีการลงโทษเป็นบางครั้ง และมีส่วนร่วมบ้าง การสื่อสารเป็นไปทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง มีนโยบายในการบริหารแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจทั่ว ๆ ไปอยู่ที่เบื้องบน แต่ยังคงอนุญาตให้มีการตัดสินใจเฉพาะบางเรื่องในระดับล่างได้เช่นกัน และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงาน

4. การบริหารที่มีการร่วมมือกันทุกฝ่าย (Participative Group) ผู้บริหารไว้ใจ

ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับในทุกๆ กรณี รับคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่อกลุ่มผู้ร่วมงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารกระทำในระบบเปิดทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลิเคิร์ทให้ความเห็นว่า ถ้าผู้นำใช้รูปแบบทั้งสี่ไปปฏิบัติแล้วผู้นำนั้นจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด

ลิปปีตต์ (Lippitt, 1960 อ้างถึงใน Chemers & Ayman, 1985, p. 361) แบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะการบริหารงาน ดังนี้

1.1 การสั่งการใช้อำนาจกดขี่บังคับตลอดเวลา

1.2 ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ฉะนั้น ทุกๆ อย่างจะออกจากตัวผู้นำทั้งหมด การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของกลุ่มหรือส่วนร่วม

1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงานมาตรฐาน การปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาสั่งการลงมาจากเบื้องบน (Top - Down) ทางเดียว

1.4 ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับจากใครหรือที่ใดก็ตาม จะต้องผ่านหลายขั้นตอน ผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ ทำให้งานล่าช้าค้างค้ำ

1.5 ผู้ช่วย (Assistant) ตามความรู้สึกของผู้นำประเภทนี้ เขาจะหมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จไม่ใช่ทำงานของตนเองให้สำเร็จ เนื่องจากงานของหัวหน้าไม่มีงานของผู้ช่วยเลย

1.6 การตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อฟังความคิดเห็น ประธานเกือบเป็นผู้พูดเสียคนเดียวเกือบตลอดการประชุม หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น แล้วประธานก็สรุปเสียเองตามความคิดเห็นของตนเอง เสร็จแล้วก็ถือว่าความคิดเห็นที่ประธานสรุปเองนั้นเป็นมติของที่ประชุม ทั้ง ๆ ที่การประชุมนั้นเกือบจะเรียกว่าเป็นการประชุมของประธานคนเดียว เพราะประธาน “พูดเอง เออเอง” ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อย ๆ เข้า คนอื่นในที่ประชุมก็ไม่มีใครอยากพูด และเรื่องบางเรื่องผ่านการประชุมแล้วก็จะหายไปเลย ๆ เนื่องจากประธานไม่ให้ความสนใจ

2. ผู้นำแบบเสรี (Laissez – Faire Leader) เป็นผู้นำที่ปราศจากความรับผิดชอบ แต่ลงนามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่แน่นอน ถ้าเห็นว่าไม่ขัดต่อระเบียบยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปได้ตามความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ง่าย ๆ

2.2 ทำงานโดยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไปตามเรื่อง ไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบปฏิบัติ จึงไม่มีใครจะยุ่งกับใคร ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

2.3 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่สามารถให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.4 ไม่มีการประเมินผลงาน ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน มีลักษณะการบริหาร ดังนี้

3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง

3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

3.3 ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เกตเซล และ กูบา (Getzel & Guba, 1957, p. 129) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบยึดองค์เป็นหลัก (The Nomothetic Dimension Leaders) ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงนโยบายและประโยชน์ของสถาบันหรือองค์การเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

2. **แบบยึดบุคคลเป็นหลัก** (The Idiographic Dimension Leaders) ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงความต้องการของบุคคลมากกว่านโยบายและผลประโยชน์ของสถาบันหรือองค์กร

3. **แบบประสานประโยชน์** (The Transactional Leaders) คือพิจารณาทั้งนโยบายและประโยชน์ของสถาบัน องค์กรและบุคคลในองค์กรเป็นหลัก

ส่วน เวเบอร์ (Weber, 1968, p. 221) ได้แบ่งผู้นำตามแหล่งของอำนาจที่ได้มาเป็น 3 ประเภท คือ

1. **ผู้นำตามกฎหมาย** (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย จึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้ให้เป็นผู้บริหารองค์กร เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารระดับต้น โดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจนว่าผู้ใดจะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ อย่างไร ผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดก็จะมาครองตำแหน่งนั้นได้

2. **ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว** (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเองจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรง เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์เฉพาะ มีท่าทาง บุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งไปได้ทั้งในทางดีหรือทางเลว เช่น เมื่อนักเลงอันธพาล ก็จะได้รับยกย่องในหมู่นักเลงให้เป็นหัวหน้าแก๊ง หัวหน้าแก๊งเมื่อนักกีฬาได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวหน้าทีม จึงนับเป็นผู้ที่มีลักษณะของผู้นำดีเด่น ด้านการกีฬา เป็นต้น

3. **ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์** (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเฉพาะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม เช่น ตำแหน่งผู้เป็นประมุขของประเทศ เป็นที่ยึดเหนี่ยวศูนย์รวมจิตใจปวงชนทั้งชาติ ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันก็ศึกษาจึงเป็นศูนย์รวมความคิดและตัวตนของบุคลากรในองค์กร

แนวคิดของ เวเบอร์ เป็นต้นแบบของการแบ่งประเภทของผู้นำ คือ ผู้นำที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานตามกฎหมายนั้นมีหลายประเด็น การมีอำนาจตามกฎหมายช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้นำอยู่ทางหนึ่งแล้ว ถ้ายังมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย เช่น ความสามารถ ความรู้ สติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความยุติธรรม ความเสมอต้นเสมอปลาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมอำนาจตามกฎหมายให้ศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น ถ้าพิจารณาตำแหน่งอย่างเดียวนั้นได้หมายความว่าผู้ร่วมงานจะยอมรับศรัทธาและปฏิบัติตามเสมอไป การมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวจึงมีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก

ฟลิปโป (Flippo อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 221) กล่าวถึงประเภทของผู้นำโดยพิจารณาถึงประโยชน์และประสิทธิภาพในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. **ผู้นำประเภทเชิงลบ (Negative Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. **ผู้นำประเภทเชิงบวก (Positive Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรืออีกนัยหนึ่งผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทแรก การใช้อำนาจมีลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือยิ่งกว่าการใช้อำนาจหน้าที่

เมื่อพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงด้านการปฏิบัติงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในสภาพการณ์ปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า ผู้นำทีมหรือผู้บริหารองค์กรมีพฤติกรรมการบริหารหน่วยงาน หรือองค์กรอยู่ 4 รูปแบบ ดังแผนภูมิที่ 2-1

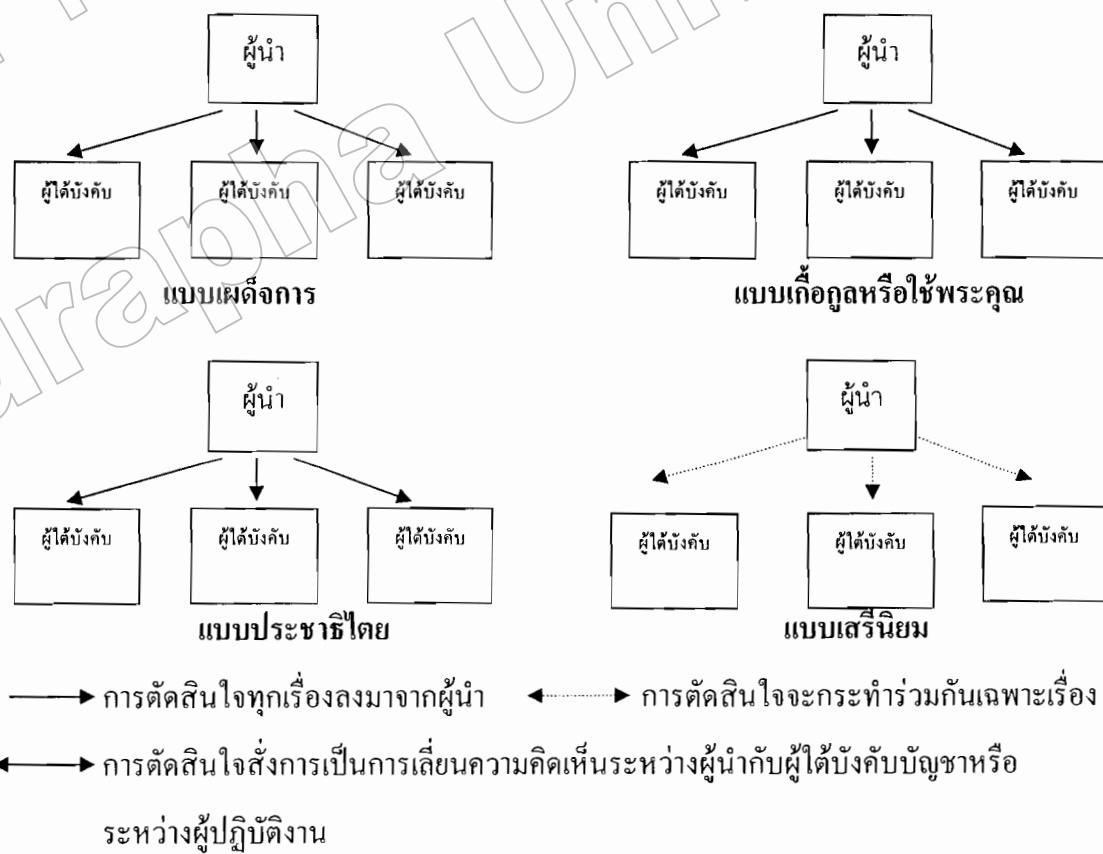
1. **แบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership)** ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้ยอมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ สามารถทำงานได้ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับสิทธิในการตัดสินใจดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องรอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ

2. **แบบเกื้อกูล หรือแบบใช้พระคุณ (Charismatic or Paternalistic)** ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้ จะมีพฤติกรรมไปในทางอ่อนโยน มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ พยายามนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์และหลักธรรมมาใช้ในการปกครองบังคับบัญชา อย่างพ่อปกครองลูก วัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองและชี้แนวทางให้ผู้ตาม ได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. **แบบเผด็จการ (Autocratic or Authoritarian Leadership)** ผู้บริหารหรือผู้นำประเภทนี้มีลักษณะที่เชื่อมั่นในตนเองมากที่สุด ชอบใช้อำนาจบังคับบัญชาและชอบออกคำสั่ง ไม่ค่อยจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การวินิจฉัยสั่งการมักจะเป็นไปตามอารมณ์ การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผูกขาดอยู่ที่หัวหน้าคนเดียว การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะบังคับกดขี่ไม่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ความคิดของผู้บริหารต้องถูกที่สุด

4. แบบประชาธิปไตย (Democratic or Participative Leadership) ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะตรงข้ามกับแบบเผด็จการ คือ เป็นพวกที่ถืออำนาจกลุ่มเป็นใหญ่กว่าตนเอง พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ทุกคนควรมีส่วนรู้เห็นและรับผิดชอบร่วมกันในองค์การ

การบริหารองค์การของรัฐและเอกชนในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำและผู้บริหารแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันนั้น ประกอบไปด้วยผู้ได้รับการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถเฉลี่ยสูงกว่าในอดีตที่ผ่านมาและนับวันจะมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้นำจึงควรยอมรับนับถือผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของทุกคน มีการแบ่งงานทำอย่างเป็นระบบ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างกัน ตลอดจนใช้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผลงานและการแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย ในเรื่องนี้ ที่ประชุมคณะผู้บริหารการศึกษานานาชาติ (NCPEA: National Conference of Professors of Educational Administration 1970 อ้างถึงใน Chermers & Ayman, 1985, p. 359) ก็กล่าวยืนยันไว้อย่างหนักแน่นว่าผู้นำประชาธิปไตยมีความเหมาะสมมากที่สุด ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Hodgetts, 1999, p. 264)

ลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร แต่ละแบบของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตรงลงมาเป็นลำดับด้วย เช่น ผู้นำแบบเผด็จก็จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกดขี่ ชอบใช้อำนาจสั่งการ ไม่ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น เมื่อผู้บริหารระดับกลางถูกรอบงำทางความคิดก็อาจจะถ่ายทอดพฤติกรรมนั้นมายังผู้บริหารระดับต้น การจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนจึงปฏิบัติไปตามคำสั่งที่หัวหน้างานป้อนให้ผู้ปฏิบัติงาน จึงกลายเป็น “ถังขยะ” รองรับความรู้วิธีการทำงานนั้นแต่ฝ่ายเดียวผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี คือ ที่ยอมรับขยะทุกอย่างเข้ามาเก็บไว้ ซึ่งในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเป็นไปในลักษณะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานผู้ปฏิบัติงานก็จะมีขวัญและกำลังใจดี การทำงานจะออกมาในรูปของการทำงานเป็นทีมแบบให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ สามารถอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการจัดการแบบกระบวนการกลุ่มที่ทุกคนเป็นผู้บริหารระบบมีส่วนร่วม

ผู้นำกับการบริหารองค์การ

ผู้นำกับผู้บริหาร (Leader and Administrators) ผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร คือ ผู้นำมักเป็นตัวละครสำคัญ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้น ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้ต้องคิดทบทวนให้มาก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงานมีหน้าที่วางโครงการ กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรืออาจกล่าวในนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน (Maintaining Organization Security) จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน (Maintaining Organization Security) จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือต่างกันได้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้า บรรลุจุดหมายขององค์การ และลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์การ จะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นคนดีมีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สู้จุดมุ่งหมายที่วางไว้ทุกประการ

สำหรับการบริหารงานนั้นผู้นำจะปฏิบัติตนคุณตัวจักรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยแสดงพฤติกรรม

ออกมาในสองลักษณะควบคู่กัน ไป คือ ลักษณะที่ค้ำนึ่งถึงงานเป็นหลักสำคัญ ซึ่งพฤติกรรมลักษณะนี้เรียกว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Behavior) และลักษณะที่ค้ำนึ่งถึงคนหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ประสานประโยชน์ (Transactional Behavior) ซึ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบผสมผสานกันอยู่ในตัวผู้บริหารมากเท่าใดแล้วจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด

การบริหารงานองค์กรนั้น ผู้นำและผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความรู้ความสามารถในพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) คือกระบวนการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้แก่การวางรูปงานเป็นขั้นตอนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การวางแผนงานจะช่วยแยกแยะและมอบหมายงานความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะช่วยไม่ให้เสียเวลา กำลังงานและเงินมากความจำเป็นช่วยในการคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้มองเห็นภาพคร่าว ๆ ของงาน และช่วยให้มองเห็นวิธีการวัดผลงานได้ดีขึ้น
2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือการจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่าง ๆ และการลงมือทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระเบียบไม่สับสน งานขั้นนี้ เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป การจัดมอบหมายงานนี้ ผู้จัดจะต้อง ค้ำนึ่งถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ตัวบุคคล วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช่ และเวลา สำหรับงานที่มอบหมายนั้น
3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลายแผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก หน่วยงานที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินงานไปได้ราบรื่น ได้แก่ ฝ่ายบุคคลหรือ การเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
4. การสื่อความหมาย (Communication) คือการถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมาย จากบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งการถ่ายทอดนั้นจะออกไปในรูปใด หรือ จะใช้สื่ออะไรก็ได้ และข่าวนั้นก็ไม่ว่าจำเป็นต้องเป็นถ้อยคำหรือเป็นภาษาหนังสือ อาจจะเป็นสัญลักษณ์ในรูปใดรูปหนึ่งก็ได้ การใช้ภาษาติดต่อกันเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานหลายอย่าง การติดต่อสื่อสารย่อมนำไปสู่การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ทำให้ทราบถึง ปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย และ ขณะเดียวกันก็บรรลุถึงความต้องการร่วมกันของทีมงาน การติดต่อสื่อสารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ในงานได้อย่างรวดเร็ว นั้น จะต้องเป็นแบบง่าย ๆ ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไร ติดต่อกันได้ตลอดเวลา และอย่างเปิดเผย (Free, Easy and Open) ข่าวสารจะต้องทราบถึงกันอย่างตรงไปตรงมา ทั้งในระหว่างตัวบุคคล ระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร และระหว่างองค์กรกับชุมชน ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

5. การมอบหมายงาน (Delegating) ซึ่งหมายรวมถึงการกระจายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ และการกระจายแรงงาน ให้แก่หัวหน้าหน่วยงานในแต่ละโครงการบนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือคุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) คือการตัดสินใจและการนำการตัดสินใจ ไปดำเนินงานบริหารองค์กร เรื่องของการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์กร บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจ อยู่ตลอดเวลา และผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหาร จะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

7. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) คือความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอด ความรู้สึกหรือความคิด ไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึก จากผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงาน ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

8. การฝึกอบรม (Training) คือการพัฒนาพฤติกรรมใด ๆ ของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล เมื่อพัฒนาบุคลากร ในองค์กรได้ดังนี้ก็จะส่งผลให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

9. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) คือการร่วมแรงร่วมใจและร่วมระดมสมองกันคิด เพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการหมู่พวกเกิดขึ้นได้ตั้งแต่บุคคลคน 2 คน ขึ้นไป ที่มีความมุ่งหมายตรงกันมาร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานอย่างเดียวให้เป็นผลสำเร็จ

10. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) นับเป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทราบว่าเราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของ งานนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่าการทำงานมีผลสืบหน้าไปเพียงใด การประเมินผลมีส่วน เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำโดยตรง ซึ่งการประเมินผลอย่างถูกต้อง และการติดตามผลเป็นระยะ ๆ

อย่างเหมาะสม รวมทั้งความสามารถตีความหมายของการประเมินผลได้ตรงตามความเป็นจริง
 ย่อมเป็นเครื่องแสดงศักยภาพของผู้นำด้วย การประเมินผลที่ดีนั้น จะต้องถือหลักความซื่อตรง
 เชื่อถือได้ วัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ไม่น่าจะต้องเสียเวลาและการลงทุนลงแรงมาก
 เพียงใดก็ตาม การประเมินผลในปัจจุบันนี้ค่อนข้างจะมีวิธีการที่กว้างขวางกว่าเดิม ผู้บริหาร
 สมัยนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสร่วมในการประเมินผลด้วย ผลงานที่สรุปจะขึ้นอยู่กับ
 ความคิดเห็นที่เชื่อถือได้ของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่ถือเอาความเห็นของผู้นำหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว
 ในการบริหารองค์การนั้น ผู้นำและผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะแห่งพฤติกรรมที่ปรากฏ
 ให้เห็นเด่นชัด ดังนี้

1. เป็นผู้มีความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารที่ดี มักจะแสดง
 พฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี
 ผู้บริหารมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ปรับปรุงตนเอง
 ในอาชีพการงาน การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา ผู้บริหารจะเป็นคนแสวงหาและปรับปรุงวิธีการ
 ทำงานกระตุ้นและให้กำลังใจแก่พนักงาน สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธี
 ทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมเสมอ เสนอแนะวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เนื่อง ๆ
3. เป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบ
 ความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อน
 ร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน
 สำเร็จนั้น หมายความว่าเราเองเป็นผู้บริหารที่ดี ที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายของ
 องค์การได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้
 ให้ปรากฏ และมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับคำชมเชยและยกย่อง
 เพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ
 เพื่อหน่วยงานต่อไป
4. เป็นที่พึ่งที่ปรึกษา (As a Counselor) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะ
 ช่วยเหลือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัดและจะต้องมี
 ความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือพนักงานใหม่หรือเก่าที่มีปัญหา มาปรึกษา
 ขอความช่วยเหลือจากตน
5. มีศิลปะในการเป็นนักพูด (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะ
 ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในการใช้ภาษา

เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์แห่งศรัทธาและความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในการพูดด้วย

6. เป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายด้วยความเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน

7. เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคนจำนวนมาก ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อความสำเร็จของงาน ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสมตามกาลเทศะ กล่าวคือจะต้องรู้จักเลือกและใช้เวลากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

8. เป็นนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงสถานที่ปรับปรุงสำนักงาน วิธีทำงาน เพื่อให้เกิดความสนใจและมีชีวิตชีวา การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ต้องมีแนวความคิด โดยคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสมด้วย

พฤติกรรมในภาพรวม ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์เราที่มักจะเลียนแบบและเอาอย่างผู้อื่น ดังนั้น พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกจึงเป็นสิ่งที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อคนอื่น ๆ เสมอ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้นำที่ดี

มนุษย์ทุกคนเมื่อเกิดมาจะมีลักษณะเฉพาะตัวทั้งกายและจิตใจ โดยการถ่ายทอดมาทางพันธุกรรมจากพ่อแม่ บรรพบุรุษ ทำให้มีรูปร่างสูง ต่ำ ดำ ขาว อ้วน ผอม ฯลฯ ต่าง ๆ กัน ส่วนจิตใจนั้นนอกจากการถ่ายทอดมาทางพันธุกรรมดังกล่าวแล้ว ยังได้รับมาจากการเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนของบิดามารดา และผู้เลี้ยงดูคนอื่น ๆ รวมทั้งพี่น้อง ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งโต ก่อนไปโรงเรียนทารกหรือเด็กในขณะนี้ยังเป็นผู้บริสุทธิ์ตามธรรมชาติ ซึ่งต่างคนก็ต่างจิตต่างใจ ในทางพุทธศาสนาเรียกว่า สันดานหรืออุปนิสัย (Trait) หมายถึง นิสัยถาวรที่ติดตัวคนมาตั้งแต่เกิดผสมผสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอกจนกลายเป็นตัวแปรสำคัญในการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความหยาบคาย หรือประณีตงดงาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้นำที่ดีจึงต้องเรียนรู้แหล่งที่มาของผู้นำหรือการเกิดภาวะผู้นำ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่ได้รับความยินยอมให้เป็นผู้นำได้ อาจมาจากสายทางดังนี้

1. การเป็นผู้นำโดยกำเนิด (The Born Leader) บุคคลประเภทนี้เกิดมา เพื่อเป็นผู้นำ โดยแท้ ซึ่งถือว่าเป็นอัจฉริยะบุคคลที่ได้รับมาจากชาติปางก่อน ดังเช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้นำประเทศ ทายาทผู้สืบสกุลเจ้าของธุรกิจที่มั่นคง เป็นต้น

2. การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ (The Group Selected Leader) คือ บุคคลที่มีลักษณะที่ดีเด่นจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่มหรือหมู่คณะให้เป็นผู้ นำ บางครั้ง เรียกว่า ผู้นำตามบทบาทหน้าที่ (Role or Functional Leader) เช่น ผู้นำที่ชนะการเลือกตั้ง ได้รับความเห็นชอบจากกลุ่มที่มีนโยบายความเชื่อหรือปรัชญาตรงกัน จึงได้รับการไว้วางใจ ให้เป็นผู้บริหารและผู้นำฝ่ายค้าน เป็นต้น

3. การเป็นผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ (Official Leader) บางครั้งเรียกว่า ผู้นำโดยสถานภาพ (Status Leader) ผู้นำประเภทนี้อาจจะมีความรู้ความสามารถดีหรือไม่ดีก็ได้ เพราะการแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป หรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งขึ้นมา ตามระบบคุณธรรมหรือระบบอุปถัมภ์เท่านั้น

4. การเป็นผู้นำโดยการนำตนเอง หรือการแต่งตั้งตนเองขึ้นมาเป็นผู้ นำ (The Self-constituted Leader) ซึ่งมีโอกาสจะเป็นไปได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

4.1 ด้วยการใช้อำนาจ (Force) ที่เหนือกว่า

4.2 ด้วยความเจนจัดทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ด้วยความรู้ความชำนาญ หรือความมีประสบการณ์ของตนเอง (Experience)

4.3 ด้วยการได้รับการฝึกฝน อบรมและศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะสาขา จึงมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

ปัจจัยหลักในการสร้างภาวะผู้นำ

การบริหารองค์การโดยทั่วไปพบว่า ผู้นำหรือจอมทัพ มีได้เพียงคนเดียวเท่านั้น กองทัพที่อยู่ภายใต้การบัญชาการของจอมทัพทรงอัจฉริยภาพถึงสองคนหรือมากกว่า ซึ่งมี อาญาสิทธิ์สั่งงานเสมอกัน ยังมีคุณภาพเทียบไม่ได้กับกองทัพที่มีผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ทรงสัมพัชญา ธรรมดาแต่มีอำนาจเต็มแต่เพียงผู้เดียว คุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้เป็นจอมทัพที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติการกิจสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ (Black Ground and Experience) ความรู้และ ประสบการณ์ในอดีตจะสามารถช่วยในการปฏิบัติงานได้เป็นสำคัญ กล่าวคือ จะทำให้ผู้นำ สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานธุรกิจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นเริ่มต้นกิจการย่อมต้องการ

นักบริหารที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติอย่างกว้างขวาง และเริ่มงานด้วยอาศัยประสบการณ์และทุนซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อใช้พิจารณาทางเลือกและวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ ต้องมีเหตุผลในการกระทำเช่นนั้น ยิ่งการขยายงานขององค์กรในปัจจุบันมีอย่างกว้างขวาง เทคโนโลยีใหม่ๆ นับเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรมีเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำจึงต้องจำเป็นต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิค และยุทธวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ให้การฝึกฝนถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำ ๆ กับต้องมีความสามารถทางเทคนิคและการบริหาร นอกจากนี้ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการทำงานทางด้านต่าง ๆ ของบุคคลในแต่ละแผนงานว่าบุคคลควรจะมีทักษะในทางด้านใดบ้าง

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and Mental Qualities)

ความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เหตุว่าความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ของนักบริหารมาก อันอาจแยกพิจารณาได้ ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) ผู้นำต้องมีความสามารถ

ในด้านภาษา สัญลักษณ์ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่นักบริหารต้องเกี่ยวข้องล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของระบบสื่อสารของนักบริหาร ถ้าการใช้ถ้อยคำที่ผิด หรือการแปลความหมายของรายงานผิด เพราะขาดความสามารถทางด้านภาษา จึงได้ข้อมูลที่ผิดจากความเป็นจริง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ ความสามารถทางด้านภาษานอกจากการใช้ภาษาได้ถูกต้อง แปลความหมายได้ถูกต้องแล้ว ยังจะต้องใช้ภาษาให้เหมาะสมกับเพศ วัย และกาลเวลาด้วย หมายถึงการที่จะมีความสามารถในการอ่านและการพูดในสาธารณชนได้อย่างถูกต้อง มีทักษะในการพูดและการอ่านทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในบางโอกาส การกล่าวหรือการเขียนนโยบายขององค์กรต้องใช้คำพูดที่กะทัดรัด มีความยาวไม่มากเกินไป ซึ่งนักบริหารจะต้องทำได้ นักบริหารจะต้องเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดหรืออธิบายที่เป็นภาษาธรรมดา ความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานในด้านภาษาทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสารและการเขียนรายงาน ความสามารถของนักบริหารทางด้านภาษาจะใช้ไปในทางการชักชวนและการออกคำสั่งที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสามารถทางด้านความมีเหตุผล (Reasoning Ability) ความสามารถ

ทางด้านนี้เป็นความสามารถในทางเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผลจากสัญลักษณ์ที่ปรากฏ สามารถตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นความเรียงได้ ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหารและผู้นำ ทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ

จากสาเหตุต่าง ๆ กัน และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่จำเป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ การทดสอบความสามารถทางด้านความมีเหตุผล ได้มีผู้พยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อค้นหาผู้ที่มีเหตุผลอย่างแท้จริงเป็นนักบริหารและผู้นำ ถ้าจะเปรียบเทียบทางด้านความรู้ ประสบการณ์ เชิงคุณภาพแล้ว ความสามารถทางด้านความมีเหตุผลพัฒนาได้ยากกว่า เพราะความสามารถทางด้านเหตุผลจะต้องมีความสามารถทางภาษาและทักษะ ตลอดจนความรู้ทางด้านวิชาการ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง

2.3 ความสามารถจดจำ (Memory Ability) ความจำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

ความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ ในปัจจุบันนี้นักบริหารพยายามหาเครื่องมือช่วยความจำในทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะอาชีพและลักษณะการทำงานของนักธุรกิจได้ขยายขอบเขตงานกว้างขวางขึ้น ความจำเป็นในด้านความจำของนักบริหารมีมากขึ้น อย่างไรก็ตามความจำที่สามารถที่จะถ่ายทอดให้บุคคลได้โดยการฝึกหัด การจดจำชื่อและลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาได้ของนักบริหารชั้นนำก็เป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างหนึ่งของนักบริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) เป็นความสามารถ

ในทางสารสนเทศ การเรียนรู้ในการรวบรวม และการแยกแยะปัญหา สรุปย่อปัญหาต่าง ๆ ได้ ความรอบรู้ในที่นี้หมายถึงความสามารถในทางการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการตัดสินใจตามข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์นั้นเป็นการวิเคราะห์ด้วยตนเอง และการที่จะกระทำเช่นนี้ได้ต้องมี ความรู้อย่างกว้างขวางจากข้อมูลที่ได้มีการศึกษาวิจัย รวบรวมอย่างเป็นระบบ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เป็นอย่างดี

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ (Judgment Ability) ความสามารถ

ในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำที่จะต้องซ่งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของลูกค้า หรือประชาชนผู้บริโภคสินค้าและบริการขององค์การ

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility Ability) เป็นความสามารถ

ในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัยสั่งการอันทำให้งานเกิดความสำเร็จได้ แต่ในการบริหารระดับสูงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การ จะมีส่วนทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ งานธุรกิจจะเป็นงานที่คงที่อยู่ตลอดเวลาไม่ได้ ต้องมีการเคลื่อนไหวหรือมีปัญหาดังต่าง ๆ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นนี้ก็เพื่อจะให้ได้กับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี เช่น

ในระดับหัวหน้าและคนงานในระดับต่าง ๆ โดยอาศัยความฉลาดในการยืดหยุ่นให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเต็มศักยภาพ

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้ที่มีร่างกายที่สมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี” (A Sound Mind In A Sound Body) และสุขภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะการเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้มาร่วมงาน เป็นผู้เข้มแข็ง อดทน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดศรัทธา ความเชื่อว่าจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรค และนำหมู่คณะทำงานได้ นอกจากนี้ ความที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง จะทำให้เป็นบุคคลที่ดึงดูดใจ บุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ ความเชื่อถือของบุคคลบางคนจะคู่ที่ลักษณะท่าทางอีกด้วย

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) องค์ประกอบในด้านนี้ของผู้นำจะสามารถพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้ที่จะมีความสนใจในงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี มีความสนใจและเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร และเป็นผู้บรรลุวิฤทธิภาวะทางอารมณ์ การดำเนินงานขององค์กรที่ล้มเหลวเกิดจากการตัดสินใจที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นการตัดสินใจที่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ มีระดับความปรารถนาสูงเกินกว่าสภาพความเป็นจริงที่ปรกฏ อย่างไรก็ตามมักพบว่า ผู้นำที่มีระดับความปรารถนาสูงจะมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานมาก ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความปรารถนาแรงกล้าในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลให้เป็นที่พอใจ มีความรับผิดชอบ ซึ่งระดับความปรารถนານี้จะเป็นแรงคลใจให้นักบริหารปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีคุณค่า ระดับความปรารถนาของนักบริหารอาจแตกต่างกันตามมูลเหตุแห่งความต้องการ บางคนต้องการอำนาจหน้าที่ บางคนต้องการเงิน บางคนต้องการความสำเร็จในการดำรงชีวิต บางคนต้องการตำแหน่งหน้าที่และการยกย่องทางสังคม และบางคนต้องการความมั่นคงของส่วนรวมและสังคม เป็นต้น

ในความสำเร็จของชีวิตมนุษย์นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นในตนเองที่อาจสร้างขึ้นมาจาก เพื่อมุ่งมั่นไปสู่จุดมุ่งหมายหรืออาจเกิดจากคำบอกเล่าของผู้อื่นไปกระทบจิตใจให้เกิดแรงผลักดันส่งผลให้เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตามความเชื่อมั่นก็จะเป็นส่วนหนึ่งของจิตใต้สำนึกที่มีอยู่แล้วตามสัญชาตญาณของมนุษย์ จุดนี้เองที่เป็นเรื่องของนามธรรมที่นำไปสู่การค้นคว้าวิเคราะห์ถึงความเชื่อมั่นจากนักปราชญ์ทั้งหลาย ความเชื่อมั่นในตนเองเป็น

สิ่งที่ทุกคนอยากมี แต่ก็มีปัญหาในการที่จะสร้างอยู่ไม่น้อย ถึงขนาดที่นักจิตวิทยาบางคน เคยออกปากว่า หากมีใครสามารถคิดค้นยาที่กินแล้วทำให้คนเราเกิดความเชื่อมั่นในตัวเองได้เมื่อไร เราคงจะมีความสุขกันมากขึ้นและสามารถผลิตผลงานได้มากกว่าเดิม แต่ในเมื่อยังไม่มียาวิเศษ ดังกล่าว เราจะไปหาความเชื่อมั่นในตัวเองได้จากที่ไหนกัน

บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองจะรู้สึกว่าตัวเองมีความสามารถ และใช้ความสามารถนั้น ในการประกอบกิจการงานได้เป็นอย่างดี ทำงานได้ทันตามกำหนดเวลาและด้วยความกระตือรือร้น การทำตัวให้เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ฟังดูอาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายนัก โดยเฉพาะสำหรับคนที่ ชอบมองโลกในแง่ร้าย แต่ถึงกระนั้นก็ตาม คนเราสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกันได้ โดยเริ่มจากการรู้จักตัวเองว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองเสียก่อน จากนั้น จึงค่อยฝึกหัด และพยายามที่จะทำตามกลวิธีดังกล่าว การสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองให้เกิดความมั่นใจนั้น เกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐาน 6 ประการ ต่อไปนี้

5.1 ต้องมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มั่นคง โดยต้องคิดถึงจุดมุ่งหมายของงาน ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเพื่อการทำงานนั้นให้เสร็จ และสำรวจว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำสิ่ง เหล่านี้ให้เต็มที่ได้อย่างไร

5.2 ต้องมีจิตใจเป็นผู้นำโดยแท้ คือ สามารถคาดการณ์และหยั่งรู้จิตใจของผู้อื่นหรือ ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเคารพสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น เคารพ ในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของทีมงาน เป็นผู้มีควมวิริยะอุตสาหะ พากเพียรในกิจการงาน และการเอาชนะน้ำใจผู้ร่วมงานโดยการปลูกสร้างศรัทธาความพอใจรักใคร่ ห่มเทจิตใจและเวลาให้แก่งาน เสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

5.3 ต้องมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ บางครั้งจะมีสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรค เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะไม่มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานนั้น ๆ นอกจากนั้น บางคนอาจมี ปัญหาเรื่องการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น นิสัยไม่ดีในเรื่องการทำงาน ขาดระเบียบวินัยและความสามารถในการสำรวจจิตใจ เป็นต้น

5.4 ต้องควบคุมความวิตกกังวลและความกลัวได้ ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม จะมาขัดขวางการทำงาน การทำงานหนักโดยทั่ว ๆ ไป อาจก่อให้เกิดความเหน็ดเหนื่อย หงุดหงิด และวิจารณ์ญาณที่ไม่ดีขึ้นได้ ความกลัวในสถานการณ์บางอย่างในงาน อาจทำให้บางคนหลีกเลี่ยง ที่จะทำสิ่งเหล่านั้นอันเป็นจำเป็นในการทำงานให้สำเร็จลุ่ล่งไปได้ และอาจทำให้ไม่บรรลุถึง จุดมุ่งหมายของงานด้วย

5.5 ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน คนที่ถูกไล่ออกจากงานส่วนมาก เป็นเพราะเข้ากับคนอื่นไม่ได้ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความสามารถที่จะผูกผันกับ

เพื่อนร่วมงาน กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาให้ได้จึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในองค์การ ต้องรู้จักการของร้อง รู้จักปฏิเสธ เมื่อจำเป็น รู้จักจัดการกับการปราชัยได้โดยคุณวุฒิ

5.6 รู้จักศิลปะของการเจรจาเรื่องงาน ที่ต้องการความรู้ในเรื่องสังคมของงานและความชำนาญเฉพาะซึ่งจะทำให้สามารถทำงานภายในสังคมแห่งงานนั้นเพราะจะบรรลุถึงจุดหมายปลายทางโดยเฉพาะได้

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี

ก่อนที่ท่านจะได้ทราบถึงลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ผู้เขียนใคร่ขอให้ท่านได้ทราบถึงคุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร เสียก่อนว่า ผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะพื้นฐาน ดังนี้

- 1.สติปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นเลิศมีไหวพริบดี (Intelligence)
- 2.สามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Ability)
- 3.สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินความ (Judgment)
- 4.มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and Resourcefulness)
- 5.เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ (Dependability)
- 6.ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร (Decisiveness)
- 7.รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม (Adaptability and Flexibility)
- 8.จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional Stability)
- 9.มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (personal)
- 10.มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership in Action)

ในการปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะในลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประชาชนพลเมืองด้วยแล้ว ความสามารถที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจในนโยบายและการปฏิบัติงานได้ดี นับว่าเป็นความจำเป็นและเป็นความสำคัญที่ผู้นำควรจะได้ทราบและสนใจศึกษาให้ชัดเจน ซึ่งข้อที่ควรระลึกถึงในการปฏิบัติตนต่อประชาชนมีดังต่อไปนี้

1. แสดงกริยาวาจาให้เห็นว่าเราไม่ถือตัว มีความสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลทั่วไป
2. เปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้าพบปะและร้องเรียนได้ง่าย
3. การช่วยเหลือในธุรกิจของประชาชน ต้องแสดงให้เห็นว่ามีความสนใจ
4. ให้ความเสมอภาคกับผู้ที่มาติดต่อ
5. ต้องไม่ถือเวลาปิดที่ทำการสำคัญกว่าความเดือดร้อนหรือกิจธุระของ ผู้มาติดต่อ

ซึ่งปรากฏอยู่เฉพาะหน้า

6. เมื่อจะขอความร่วมมือหรือให้ผู้อื่นช่วยเหลือการทำงานประเภทใด ต้องชี้แจงให้เข้าใจ และเกิดศรัทธา

7. อย่าทำตนเป็นคนเป็นเห็นแก่ได้

นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนเข้ากับสังคมได้อย่างดี มีการสมาคมดี เพื่อให้ได้ประโยชน์จากสังคม รู้จักวิธีการประสานงาน วิธีควบคุมงาน วางตนเหมาะสมกับบุคลิกลักษณะ และมีจรรยาบรรณที่ดี นอกจากนี้ การฝึกฝนและปรับปรุงตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีความมั่นคง ในจิตใจเป็นประการแรก ส่วนการฝึกฝนในเรื่องอื่น ๆ ที่ควรสนใจนั้นสามารถเพิ่มเติมได้ ในภายหลัง อันได้แก่

1. สำรวจตัวเอง พิจารณาถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากลักษณะ และคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านบริหารและจิตวิทยาสังคม

3. สมัครเข้าฝึกอบรมในสถาบันการศึกษาที่ทำการสอน

4. ปรับปรุงการสนทนา โดยใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อมช่วย

5. ปรับปรุงบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกของตนเองอยู่เสมอ

6. พิจารณาทบทวนทำที่ที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้สุภาพนุ่มนวล เป็นปรกตินิสัย

7. ฝึกฝนและสังเกตการณ์ แล้วใช้ปฏิภาณของตนเองฝึกปฏิบัติตัดสินใจสั่งการ

8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบ

สำหรับการฝึกปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น มีข้อสำคัญที่ควรคำนึงอีกประการหนึ่ง คือ ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีและมีความมุ่งหมายที่จะใช้ภาวะผู้นำ อำนาจการให้ภารกิจ งานในหน้าที่ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงควรจะได้คำนึงถึงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการปลุกฝังให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ได้มีนักการศึกษาแสดงแนวคิดเพื่อเป็นแม่แบบต่าง ๆ กัน ดังนี้

ทีด (Tead, 1936, p. 83) ได้ให้คุณลักษณะผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

1. พัฒนาทั้งกำลังกายและระบบประสาทให้ดี (Physical and Nervous Energy)

2. ตระหนักในเป้าหมายและมีลู่ทางไปสู่เป้าหมาย (A Sense of Purpose And Direction)

3. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Enthusiasm)

4. มีความเป็นมิตรและความรักใคร่ (Friendliness and Affection)

5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Integrity)

6. มีความคิดริเริ่มรอบรู้ด้านเทคนิค (Technical Mastery)

7. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)

8. มีเชาว์ปัญญาดี (Intelligence)
9. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Teaching Skill)
10. ความน่าศรัทธา (Faith)

ส่วน คลาร์ก (Clarke, 1979, pp. 28-29) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจในผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ให้การยอมรับในความสามารถ ศักยภาพ การประสานงานและคุณลักษณะที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบในเรื่องที่มีความสำคัญต่อเขา
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและมีส่วนตัดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานเขา

5. พัฒนาศักยภาพในจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แข็งแกร่งขึ้นแล้วนำออกมาใช้งานอย่างเต็มที่

6. มีส่วนให้เขาเพิ่มความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) ให้สูงที่สุด
7. พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในทีมงานเดียวกัน
8. สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร
9. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่เขาจะได้ประโยชน์ในส่วนที่ควรจะได้
10. ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงนับเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ

11. มีส่วนรับผิดชอบงานในส่วนที่เขาทำได้และมีอำนาจหน้าที่ในงานนั้น

โรสตัน และคณะ (Rosonbach et al., 1989, pp. 54-55) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีคุณภาพไว้ดังนี้

1. รู้จักตนเองและเชื่อมั่นตนเอง (Self Knowledge and Self-confidence)
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision)
3. ฉลาดหลักแหลมและมีวิจารณญาณ (Intelligence, Wisdom and Judgment)
4. มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ (Learning and Renewal)
5. เปิดกว้างต่อโลก (World Mindedness or a Sense of History and Breadth)
6. เข้าร่วมและมีส่วนสร้างสรรค์สังคม (Participatory Building on Social

Architecture)

7. ทำงานหนัก มีพลังกำลัง อดทน กล้าและกระตือรือร้น (Stamina, Energy, Tenacity, Courage and Enthusiasm)
8. ซื่อสัตย์สุจริต และมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intellectual and Honesty)
9. กล้าเสี่ยง และเป็นนักลงทุน(Risk – taking and Entrepreneurship)
10. มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าว เป็นนักฟังที่ดี(An Ability to Communicate, Persuade and Listen)
11. เข้าใจธรรมชาติของอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)
12. มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย (The Ability to Concentrate On Achieving Goals and Results)
13. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน รอบรู้และมีความยืดหยุ่น (A Sense of Humor, Perspective And Flexibility)

สำหรับ ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, pp. 256-258) ได้แสดงแนวคิดเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่า ลักษณะพิเศษหลายประการที่ปรากฏในตัวบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าพิจารณาโดยละเอียดถี่ถ้วนแล้ว จะพบว่า คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดังกล่าว มีดังนี้

1. การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น (Superior Intelligence) จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะมีระดับสติปัญญาสูง ส่วนผู้นำที่มีระดับความสามารถทางสมองต่ำ จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยนักวิจัยหลายท่านต่างยืนยันว่าผู้นำที่สามารถประสบความสำเร็จจะต้องมีระดับเชาว์ปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) อยู่ในเกณฑ์ระหว่าง 115 ถึง 130 อย่างไรก็ตาม ฮอดเกตต์ส ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้นำบางคนมีศักยภาพสูง มีสติปัญญาดี อาจมีความสามารถทางด้านหนึ่ง แต่อาจจะบกพร่องในงานแขนงอื่น ๆ ได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น คนที่มีความสามารถทางด้านภาษา และมีทักษะทางความคิดอย่างมีเหตุมีผล แต่มีความสามารถทางการคำนวณต่ำ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จในด้านการเป็นผู้นำทางการบัญชีหรือการเงินก็ได้ ในขณะที่มีความสามารถทางด้านความคิดคำนวณสูง ก็อาจจะประสบความสำเร็จล้มเหลวในด้านการบริหารการจัดการได้เช่นกัน ทั้ง ๆ ที่บุคคลทั้งสองประเภทมีระดับสติปัญญาทางสมองอยู่ในเกณฑ์ 115 ถึง 130 เหมือนกัน

2. การมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่ดีจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ นั่นคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการและมียุติธรรม (Conscientious) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่ดี

ก็จะต้องเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาให้คำแนะนำได้ ผู้นำควรตระหนักว่าปัญหาเล็ก ๆ บางอย่างหากผู้นำมองข้ามไป อาจเป็นสาเหตุของปัญหาใหญ่ที่จะตามมาในอนาคต โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาที่ยึดถือความถูกต้องและมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความเชื่อมั่นของตนเองโดยต้องรู้ว่า ตนเองอยู่ในฐานะอะไร มีบทบาทหน้าที่อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร จากการฝึกฝนและการเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง จะทำให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องไม่เป็นผู้ที่ทำแต่งานโดยไม่นึกถึงเรื่องอื่น ๆ ควรมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำตามความรู้ความสามารถของแต่ละคนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานนั้น ๆ ด้วย จึงจำไว้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความสำเร็จทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

3. การรู้จักใช้แรงจูงใจ (Motivation Drive) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้ว่าการจูงใจเป็นภาวะความต้องการภายในจิตใจของบุคคล โดยธรรมชาติคนต้องการรางวัล (Reward) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) และการมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ชาญฉลาดเพิ่มมากขึ้น สิ่งดังกล่าวสามารถกระตุ้นหรือเร้าเพื่อช่วยให้บุคคลเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้งานที่ตนรับผิดชอบประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย การจูงใจสามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ขยันทำงานด้วยใจจดจ่อ กระตือรือร้นและสนุกกับการทำงาน ทั้งยังอุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และสติปัญญาโดยมีความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย และช่วยให้เกิดพลังอำนาจภายในที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

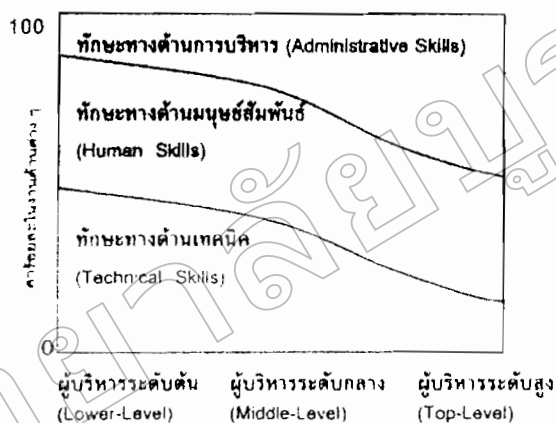
4. การมีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem – solving Skills) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วย โดยจะมองว่าปัญหาคือสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะได้พิสูจน์ถึงความสามารถในการจัดการของตนเอง

5. การมีทักษะด้านการบริหาร (Managerial or Administrative Skills) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะผู้นำตามลำดับสายการบังคับบัญชา จะต้องมีความรู้ทักษะการบริหารเกี่ยวกับทักษะด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.1 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความรู้ความชำนาญในระดับปฏิบัติการ โดยจะต้องรู้ว่างานแต่ละงานจะต้องปฏิบัติอย่างไร ซึ่งทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น (Lower - level) อันได้แก่ ผู้ควบคุมงาน (Foremen or Supervisor)

5.2 ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความรู้เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (Middle - level) ผู้ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ

5.3 ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการในทุกด้านขององค์กร เพื่อให้ทุกฝ่ายขององค์กรประสานเข้าด้วยกันทักษะนี้ครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมด นโยบาย ยุทธวิธีทำงาน เทคนิคการพัฒนา การจัดระบบการทำงาน ตลอดจนการควบคุมประสานงาน ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง



ภาพที่ 6 ค่าร้อยละในงานรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ (Hodgetts, 1999, p. 258)

จากแผนภาพข้างบน แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำตามบังคับบัญชา (Line) ขึ้นอยู่กับทักษะในการจัดการของผู้นำแต่ละระดับ ผู้นำในระดับต้นจะมีทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ส่วนทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำทั้ง 3 ระดับจะมีอยู่ในเกณฑ์ใกล้เคียงกัน และสุดท้ายทักษะทางด้านความคิดรวบยอดในการบริหารองค์กร (Administrative Skills) ผู้บริหารระดับสูงจะมีทักษะด้านนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น

दन्य तेयनपुठ (2534, หน้า 191-192) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์กรสมัยไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทั้งจากการสั่งสอนมา จากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร
2. มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงานแสวงหาและใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและตัวเอง

5. กล้าตัดสินใจ นับเป็นประการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงในตัวเอง

6. มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่าคนที่มีความสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พுகจาติ เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน

7. มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งในการดำรงชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำแสดงออกคือภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 20-21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของนักบริหารไว้ 7 ประการ (Seven Characteristics of Managers: 7c's) ดังนี้

1. มีความคิดรวบยอด (Conceptual) คือ ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุม เป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ

2. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) คือ ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่กับความเคยชินหรือวิธีทำงานแบบเก่า ๆ

3. มีศิลปะในการสื่อสาร (Communicative) คือ ความสามารถในการสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล

4. มีความกล้าหาญ (Courage) คือ ความกล้าในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่าง ๆ

5. มีความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ อันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

6. มีจิตใจมั่นคง (Consistency) คือ ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม

7. มุ่งมั่นในภารกิจ (Commitment) คือ ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดปฏิบัติตามที่กำหนดไว้หรือสัญญาไว้

จากคุณลักษณะของผู้บริหารทั้งหมดที่กล่าวมา ประกอบกับการที่ผู้เขียนได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติมตลอดทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในการที่จะทำให้การบริหารงานในองค์กรประสบความสำเร็จ ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Maturity) มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์

2. มิวทัศน์ทัศน์ (Vision) ที่กว้างและไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) มีทางออกในการจัดการกับสภาวะการณ์ที่ขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด
4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Making) ตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์โดยมีเหตุผลเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจแสดงถึงความกล้าหาญกล้าเสี่ยงของผู้นำด้วย
5. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skill) สื่อสารได้กับคนทุกระดับในองค์กร มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจ การพูดในชุมชน การเจรจาต่อรองตลอดทั้งความสามารถในการนำประชุม
6. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่น ๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนาความรู้ในงานรับผิดชอบและข่าวสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. ความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน บากบั่น ไม่ย่อท้อง่าย ๆ ทนต่อความยากลำบากได้ คุณสมบัติในข้อนี้แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ด้วยซึ่งนับเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ
8. การเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอไม่ยึดติดกับรูปแบบและวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ที่ทำให้ตนรู้สึกมั่นคง
9. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความเห็นจากส่วนรวม และตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานประโยชน์
10. ความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย มีความสามารถในการคาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ มีวิสัยทัศน์และวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไขอย่างลึกซึ้ง
11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานน่าคบหา อดทนต่อคำวิจารณ์ได้
12. ทำงานในสภาวะการณ์ที่กดดัน (Work Under Pressure) สามารถบริหารความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นและกลับมาเข้าสู่สภาพปกติโดยเร็ว อดทนต่อคำวิจารณ์ได้
13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความคิดไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์กร แม้มีความเห็นที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่เกิดความคับข้องใจที่จะปฏิบัติไปตามแนวทางขององค์กร
14. มีความสามารถในการวางแผนและประสานแผนได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

15. การมีสัมพันธภาพ (Connection) ที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบ
หน่วยงานขององค์การ

16. การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

17. มีเซาว์ปัญญาและการใช้วิจารณญาณที่ดี

18. เป็นผู้มีอุดมการณ์และหลักการที่ดี

นอกเหนือจากภาระหน้าที่ของการดำรงอยู่ในสถานะของผู้มาแล้ว คุณลักษณะอันเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งของการเป็นผู้นำคือ การประพฤติปฏิบัติเช่นไรจึงจะนับได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ สิ่งสำคัญประการแรกก็คือ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดี และการเพิ่มความรู้ให้กับตนเอง การที่ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้ให้กับตนเองได้เท่ากับว่า ได้ขจัดอุปสรรคที่ขวางกั้นไว้จากความเชื่อมั่นที่ผิดเป็นด้านแรกแล้ว โดยจะต้องยุติการกระทำใด ๆ ตามใจตนเองลงโดยอัตโนมัติ เพราะการตามใจตนเอง คิดเอง ทำเอง เชื่อมั่นตนเองมากเกินไปจะเท่ากับเป็นการป้องกันมิให้ได้มองเห็นความจริงแท้แน่นอนในความถูกความผิด จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถจะรับการสอนใด ๆ ได้ทั้งสิ้น และยังเป็นการสกัดกั้นการที่จะยอมรับในแนวความคิดใหม่เข้ามา ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้การถ่วงถ่วงในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ในขณะเดียวกันก็ต้องเปิดประตูความคิดให้กว้างไว้ ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ดีอาจจะใช้ความพยายามอดทนในการข่มใจ ขัดใจตนเองให้มาก เพื่อสร้างคุณสมบัติเฉพาะตนขึ้นมาใหม่ตามคุณลักษณะดังนี้

1. ศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่ และพันธกิจ ในหน่วยงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่
2. ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่ายทุกแผนกในองค์การเพื่อการนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
3. ควบคุม ดูแล และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ
4. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอในโลกยุคสารสนเทศ
5. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
7. ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต
8. ต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน
9. ต้องมีความรับผิดชอบและเป็นคนตรงต่อเวลา
10. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
11. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่ คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
12. มีความขยันขันแข็งในงาน รักงานและอุทิศเวลาในแก่หน้าที่การงานด้วยความเต็มใจ

13. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
14. จงตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างเจ็บ ๆ อย่ำไม่ให้ใครได้ยิน
15. ต้องแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผล

แห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด

16. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

17. มีจิตใจมั่นคงในการวินิจฉัยสั่งการด้วยความรับผิดชอบ
18. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
19. ต้องหมั่นอบรม ให้คำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
20. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา

มีความคิดริเริ่มด้วย

21. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
22. ต้องเป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาพการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งไม่เป็นมิตร
23. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกเล่า
24. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด เมื่อเกิดความผิดพลาดในการวางแผนและปฏิบัติงาน
25. ต้องให้ความสนใจใจความเป็นอยู่ และสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชา
26. มองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรในองค์การและมีศิลปะในการนำศักยภาพนั้นออกมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการที่จะมีเทคนิคและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ผู้นำควรจะต้องศึกษาแนวทางและทำความเข้าใจในแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ต้องเป็นผู้รู้จักใช้คนระดับมันสมองให้เหมาะสม
3. ต้องรู้จักใช้ความรู้และความสามารถ
4. ต้องกล้ารับผิดชอบ มิใช่คอยแต่รับชอบ
5. ต้องปฏิบัติให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน

สรุป

ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิตต่อบุคคลอื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือ

การติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ให้ร่วมมือกับผู้นำดำเนินงานจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การการดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นผู้บริหารระดับใดแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งลักษณะของผู้นำมีรูปแบบต่าง ๆ กันได้แก่

1. ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติงาน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง จึงยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจดำเนินงานอย่างอิสระ นับเป็นส่วนดีถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถสูง จะประสบความสำเร็จด้วยความรวดเร็ว

2. ผู้นำแบบเกอกูลหรือใช้พระคุณ ผู้นำแบบนี้จะทำคนเสมือนบิดามารดา กล่าวคือ จะออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอยู่เสมอ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตาม จะทำให้ผู้นำนั้นรู้สึกโกรธและตีความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความจงรักภักดี ในขณะที่เดียวกันจะให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และที่น่าสังเกตคือกลุ่มจะมีลักษณะเฉื่อยชาขาดความคิดริเริ่มก่อนจะทำอะไรก็ตามต้องมีการตรวจสอบทบทวนคำสั่งกับผู้นำเสียก่อนเสมอ

3. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบให้ผู้อื่นทำตามคำสั่งของตน ดังนั้น เพื่อให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของตน ผู้นำประเภทนี้จะใช้การบังคับขู่เข็ญให้เกิดความกลัวเป็นเครื่องมือในการบริหารสั่งการ โดยจะไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือรับฟังแต่เพียงเล็กน้อย เขามักจะรับความดีความชอบในการทำงานให้สำเร็จแต่เพียงผู้เดียวและถ้ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะโทษว่าเป็นความบกพร่องของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยที่ชอบทำงานร่วมกับผู้นำประเภทนี้เพราะคิดว่าเป็นการง่ายที่จะทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว

4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือกันว่าเป็นผู้นำชนิดดีที่สุดในแง่การผลในการบริหารมากที่สุด การดำเนินงานต่าง ๆ กระทำโดยการกระจายอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการมิได้กระทำแต่เพียงผู้เดียว แต่อาจจะอาศัยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่าย ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นและริเริ่มงานต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้จะใช้การบังคับบัญชาโดยการขอความร่วมมือมากกว่าจะใช้อำนาจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะพิจารณาความเห็นและความรู้สึกของบรรดาสมาชิกในกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของตน กลุ่มจึงมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง

ถึงแม้ว่าที่ประชุมคณะผู้บริหารศึกษาจะเห็นพ้องต้องกันว่า รูปแบบของผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยจะเหมาะสมที่สุด ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน แต่ท่านจะต้องไม่ลืมว่าผู้นำทุกรูปแบบย่อมมีจุดแข็งและจุดอ่อน จึงควรใช้ดุลพินิจให้รอบคอบในการบริหารสั่งการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ

ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารและหัวหน้างาน ต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนและเป็นผู้รับผิดชอบ ต่อการบริหารงานขององค์กร การเป็นผู้นำแต่เพียงผิวเผินอาจเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบาก ใดๆเลย แต่การเป็นผู้นำที่ดี ที่มีความสามารถ น่าจะเป็นสิ่งยากลำบากอยู่ไม่น้อย ปัจจุบันนี้ เราต้องประสบกับปัญหาของการขาดแคลนผู้นำที่สามารถ ขาดผู้นำในอุดมการณ์ที่ดี มีความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่พึงเรียนรู้ และปรับปรุงได้ เป็นสิ่งที่นักบริหารงานบุคคลพึงที่จะสรรหา และสรรค์สร้างให้มีขึ้น ในหน่วยงานหรือองค์กรของตน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้หน้าที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับภูมิหลังและ ประสบการณ์ของบุคคลนั้นทั้งนี้ความรู้และประสบการณ์ในอดีตจะสามารถช่วยในการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพทั้งภายในและ ภายนอกอีกด้วย และที่สำคัญผู้นำที่ดีจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำครอบคลุมทั้งทักษะทางการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีควบคู่ไปกับการพัฒนาทางวิสัยทัศน์ให้ทันโลกวิชาการปัจจุบันด้วย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ศิลปะการเป็นผู้นำของ หานเฟยจื่อ ซึ่งได้กล่าวไว้ในตำรับหานเฟย บทที่ว่าด้วย “วิถีแห่งผู้นำ” ซึ่ง ปกรณ ลิมปบุตรณ์ (2534, หน้า 163) แปลไว้อย่างน่าฟังว่า จงช่วยใช้ปัญญา ความฉลาดของผู้อื่นนำงานสู่ความสำเร็จ สรุปความได้ว่า วิถีแห่งกษัตริย์ย่อมเป็นไปในทางที่ ทุกคนที่กระตุนให้ปวงปราชญ์ราชบัณฑิตผู้ทรงปัญญาได้คิดอ่านแสดงทรรศนะความเห็นออกมา อย่างเต็มสติปัญญา แล้วนำเอาคำแนะนำและความเห็นเหล่านั้นมาวินิจฉัยคัดเลือกเพื่อการตัดสินใจ สั่งงานให้บังเกิดการกระทำลงไปอีกทีหนึ่ง จึงกล่าวได้ว่าผู้เป็นเจ้าปกครองบ้านเมืองย่อมเป็นนาย ดังนั้น การเป็นผู้นำย่อมไม่เคยอับจนซึ่งปัญญาที่จะคิดหาเทคนิควิธีในการบริหารงานให้สำเร็จ ด้วยคืออย่างมีประสิทธิภาพ

กษัตริย์ย่อมเปิดโอกาสให้ผู้ทรงสัมปชัญญะหรือผู้ที่รู้ตัวอยู่เสมอ ได้แสดงจุดแข็ง คือ ความรู้ความสามารถออกมาอย่างเต็มกำลัง แล้วนำเอาความสามารถที่แสดงออกมาเหล่านั้น ไปจัดระเบียบบริหารบ้านเมืองอีกทีหนึ่ง จึงกล่าวว่า ผู้เป็นเจ้าย่อมเป็นนาย เป็นผู้นำย่อม ไม่เคยอับจนซึ่งความรู้ความสามารถ

ด้วยวิถีทางดังกล่าวนี้ เมื่อพันธกิจของบ้านเมืองประสบผลความสำเร็จ เจ้าผู้ครองเมือง หรือกษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศผู้นั้นก็ย่อมได้รับการสรรเสริญว่าเป็นผู้ทรงธรรมอันสามารถ เป็นผู้นำที่ชาญฉลาด แต่หากการบริหารงานประสบความล้มเหลวความรับผิดชอบทั้งปวง ก็ย่อมตกอยู่แก่หมู่อำมาตย์ราชบริพารที่เสนอความคิดเห็นหรือความสามารถออกมาเอง ดังนั้น

จึงกล่าวได้ว่า ผู้เป็นเจ้าย่อมไม่เคยอับจนซึ่งกิตติศัพท์อันกึกก้องเกรียงไกร และด้วยเหตุดังกล่าว แม้เจ้าหรือกษัตริย์องค์ใดจะปราศจากความสามารถ ก็อาจเป็นครูของผู้ทรงความรู้ความสามารถได้ แม้เจ้าหรือกษัตริย์จะปราศจากปัญญาอันล้ำเลิศ ก็อาจจะเป็นผู้กล่าวแก่นะนำผู้ทรงปัญญาได้ อำมาตย์ราชบริพารย่อมเป็นผู้อาสารับใช้ และเจ้าพระยามหากษัตริย์ย่อมเป็นผู้สวดยผลสำเร็จนี้แหละคือวิถีครรลองอันกษัตริย์ได้ยึดไว้ ดังคำที่กล่าวว่า “ผู้บริหารหรือผู้นำไม่จำเป็นต้องถูกเสมอไป แต่ผู้บริหารก็คือผู้บริหาร” ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องจำกฎแห่งการบริหารงาน 2 ข้อ ให้จงได้ คือ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 97)

กฎข้อที่ 1 ผู้บริหารผิดไม่ได้ กฎข้อที่ 2 เมื่อใดก็ตามที่เกิดสงสัยว่าผู้บริหารผิดให้ย้อนไปดูกฎข้อที่ 1

ข้อความตอนนี้ หากจะอธิบายโดยเทียบกับสภาพการณ์ในปัจจุบันก็คงจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคนิค

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาย่อมเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กร

เวสเตอร์ (Webster, 1973, p. 801) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้น ๆ

กู๊ด (Good, 1973, p. 313) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

เนื่องจากมีผู้นิยามคำว่า ผู้นำ ไว้หลายทางและมีความขัดแย้งกันบ้าง จึงมีผู้นิยามการเป็นผู้นำในรูปของพฤติกรรม เนื่องจากผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน มอร์ริส และซีแมน (Morris & Seeman อ้างถึงใน Barnard, 1970, p. 87)

ได้แยกนิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำเร็จของตำแหน่งของผู้นั้น ผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ เป็นตัวแทนของกลุ่ม จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรู้ความสามารถและมีอิสระในการปฏิบัติงาน การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย

3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ ผู้นำคือบุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำกลุ่มในรูปแบบต่างๆ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกัน มีปรัชญา และค่านิยมที่แตกต่างกันย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน

4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

คูนต์ซ์ และ โคนเนลล์ (Koontz & Donnell, 1976, pp. 517-518) อธิบายว่า การเป็นผู้นำหมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กรร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการของการตัดสินใจสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง นอกจากนี้ยังได้ให้แนวคิดที่นิยามการจะเป็นผู้นำไว้ 5 วิธี คือ

1. ทำให้สมาชิกของกลุ่มมุ่งความสนใจไปที่คนบางคน และเอาบุคคลนั้นเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม

2. บุคคลที่มีความสามารถชี้แนะสมาชิกของกลุ่มให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้

3. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้แทนกลุ่ม

4. บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทางที่กลุ่มและองค์กรต้องการ

5. บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะอย่างของความเป็นผู้นำ

แกทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn, 1973, p. 301) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงเป็นผู้กระทำ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการกระทำ ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลในหน่วยงาน และเขาก็ร่วมมือและเต็มใจในการรับอิทธิพลนั้น และได้เสนอแนะว่าการเป็นผู้นำนั้นมีความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด 3 ประการ คือ

1. ผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่ง มีการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

2. ผู้นำเป็นคุณสมบัติของตัวบุคคลที่ต้องทำหน้าที่ให้สมบูรณ์

3. ผู้นำเป็นการจำแนกแบบของพฤติกรรมในการบริหาร

ส่วนทางด้าน สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7-8) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการศึกษาการเป็นผู้นำ หลังจากได้วิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำมากกว่าหนึ่งร้อยเรื่อง ได้เขียนหนังสือชื่อ Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ สตอกคิลล์ สรุปแนวคิดการเป็นผู้นำเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์กลางของอำนาจ เป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ
2. การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพและผลของมัน ตามแนวคิดนี้ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ
3. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่องนับถือ และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำการที่ผู้นำต้องการ
4. การเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพล (Exercise of Influence) ตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำ ก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่
5. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้พยายามนิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือพฤติกรรมของบุคคลขณะทำกิจกรรมกลุ่มประสานงานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น
6. การเป็นผู้นำคือรูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ
7. การเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power Relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างหนึ่งในการทำให้กลุ่มทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และทำให้สมาชิกพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งการลงทุนและเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาท ในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติการที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้ก็คือ ต้องมีความคิดริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารงาน (Administrative Leadership) แล้ว จะประจักษ์ชัดเจนว่าผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานคือผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น ๆ พิจารณาผู้นำในแง่ของกลุ่ม ผู้นำคือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยเฉพาะทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน สำหรับการศึกษากลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งงานเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบริมเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วน ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 98-99) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น ในองค์การหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน ส่วนการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพล และสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ส่วนภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจ แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่าง ๆ กัน

ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะเกิดผลเสียต่าง ๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำ จึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ ฯลฯ ของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเป็นผู้นำมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้
2. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ความมีพลังอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
3. การแสดงออกซึ่งศักยภาพ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูง จึงต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์

4. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาเพื่อให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ ดังเช่น ผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้นำที่ผ่านการอบรม ในสาขาวิชาเฉพาะ มีทักษะด้านเทคนิคสูง (Technical Skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

5. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรใน หน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน ได้จนสามารถ สร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้น เฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่ มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของ ผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเอง ตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึง การเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The Tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

1. Kurt Lewin's Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออิตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative –Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบมุ่งเน้นมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent –Authoritative) ปกครองแบบ พ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา บ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

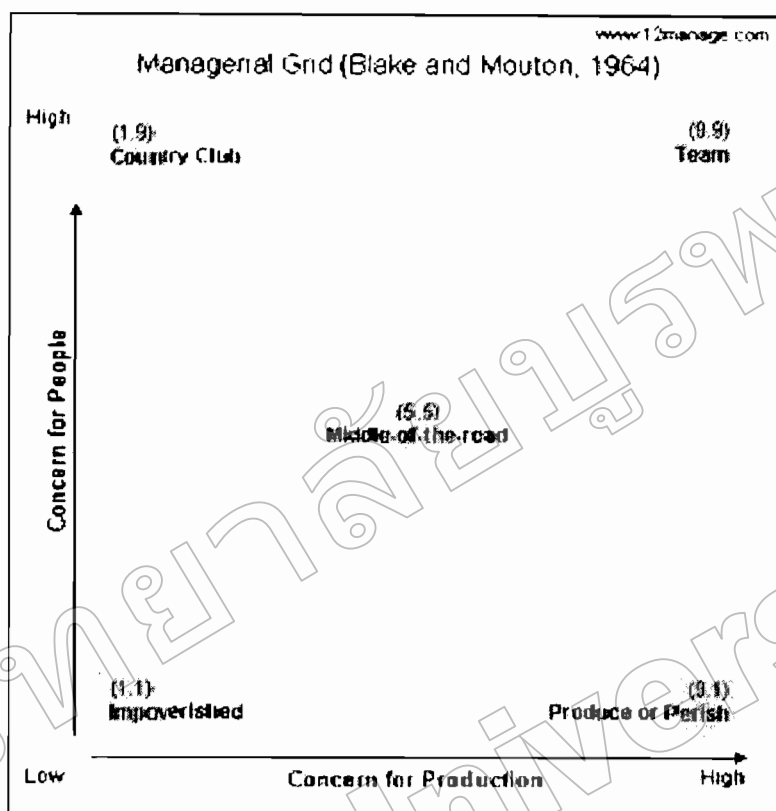
2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative –Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสาร แบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจ มาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative –Democratic) ผู้บริหาร ให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบน และระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่ง ลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 7 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย (Blake & McCanse, 1991, p. 29)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้มี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task – Oriented/ Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงาน น้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

เรดดิน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตาม ให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ภาพที่ 8 ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลและผู้นำที่มีประสิทธิผล (Reddin, 1970, p. 90)

เรดคิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดคิน ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดคิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

- 3.1 ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
- 3.2 ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3.3 ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงาน โดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำ จะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำจะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุดคือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่า ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อ

บรรลุปเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุปเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุปเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุปเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึง ได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงาน ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีขจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 เบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ เบิร์นส์ ซึ่ง เบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของเบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสตีฟได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

คุณลักษณะผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นไปได้ยาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำ และได้มีผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

แมกนุสัน (Magnuson, 1971, p. 261-A) ได้ทำการศึกษาและพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนนั้น ประกอบไปด้วยคุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและทางด้านวิชาชีพ คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ มีความจริงใจ มีความเป็นกันเอง และมีอารมณ์ขัน คุณลักษณะทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น ได้ดีสามารถทำงานร่วมกันและประสานประโยชน์ได้ดี

เดวิส (Davis, 1972, pp. 103-104) ได้สรุปลักษณะซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการเป็นภาวะผู้นำในองค์กร การมีสติปัญญาดี มีความชัดเจนและกว้างในการสังคมนิเวศการกระตุ้นภายในและความปรารถนาที่จะสำเร็จ และมีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์

สถาบันพัฒนาสถานการศึกษา (2538, หน้า 105-107) ได้ให้ความเห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการให้ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาบริหารการศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยสรุป 10 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน
2. ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

3. การนิเทศงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
4. การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
5. กำกับติดตามงานของผู้บริหารโรงเรียน
6. การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียน
7. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โรงเรียน
8. การสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน
10. การบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2539, หน้า 25) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะดำเนินงานโดยใช้ทักษะดังนี้ คือ การตั้งเป้าหมาย ภาวะผู้นำ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อความหมาย การให้คำปรึกษา การดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการลดความขัดแย้งเพื่อสร้างพลังแห่งการพัฒนา

สุภาณี วัคคีย์พรหม (2540, หน้า 9-88) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้ คือ สามารถปลุกคนให้ผู้อื่นลงมือทำงานได้ กระตุ้นแรงจูงใจคนให้ทำงานด้วยความรัก ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รู้จักเข้าหาคน ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานทุกคน รู้จักหักท่าย งามไถ่ถึงความเป็นอยู่ของผู้อื่น มีความเที่ยงธรรม มีความจริงใจไม่เห็นแก่ตัว มีความรับผิดชอบกระตือรือร้น ฉลาดเฉียบขาด ช่างสังเกต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประเมินตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีจัดงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคน ชี้แนะและแนะนำงานได้สามารถดำเนินการประชุมได้และแก้ไขข้อผิดพลาดได้ถูกต้อง

ประเวศ วะสี (2543, หน้า 18-19) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะตามธรรมชาติไว้ ดังนี้ คือ ผู้นำเป็นคนฉลาดเสมอ เป็นคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

สุเมธ แสงนิมนวล (2540, หน้า 45) ได้กล่าวถึงผู้บริหารยุคใหม่ว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่สามารถในการปกครอง บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหรือตัดสินใจแทนกลุ่ม เป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ใน 3 ประการ บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ซึ่งนักบริหารยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มุ่งความสำเร็จ กล่าวถึงผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

1. ต้องฝึกนิสัยให้มีความรักใคร่เอ็นดูต่อผู้น้อย เป็นมิตรกับทุกคนที่ทำให้เกิดความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจ เยี่ยมเยือน พบปะผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสนิทสนม วางตัวให้เหมาะสม และยกย่องชมเชยลูกน้องที่ปฏิบัติหน้าที่

2. กล่าวหาญ ตัดสินใจไม่ลังเล กระทื่อรีร้อน ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ปรับตัวได้ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ วางแผนพัฒนางานให้ก้าวหน้า และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง
สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540, หน้า 75) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหาร ในอนาคตควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ยืดหยุ่นแก้ไขเมื่อมีสภาพการเปลี่ยนแปลง
2. มีวิสัยทัศน์และความรู้ที่ทันสมัย และความเป็นมนุษยนิยม
3. สร้างความท้าทายให้เกิดผลงานให้กับตัวเอง ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นที่มาของการเกิดปัญหาและแก้ไขปัญหา
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกัน
ได้รวดเร็ว

5. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและความคิดริเริ่ม มุ่งงาน มุ่งผลงานที่ดีกว่าผลงานที่ไม่ดี
ถือว่าบางครั้งต้องเสี่ยงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า

6. มีการสื่อสารในทุกระดับและข้างเคียง ตระหนักถึงคุณภาพขององค์การ
ร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง จิตใจสมบูรณ์

7. ให้ความสำคัญกับคนอื่นและได้รับความรักจากคนอื่น

8. ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวเปิดใจ พร้อมรับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้น สภาพ
ความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา เทคโนโลยี และ
รวมทั้งสิ่งแวดล้อม โดยการเปิดตัวเปิดใจให้กว้าง

9. กำเนิดถึงความสำเร็จขององค์การ ขวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ
คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะพัฒนาตนเองและ
องค์ให้เจริญก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คอมพิวเตอร์ (Computer) จะเข้าไปมีบทบาทในระบบธุรกิจ ต่อการศึกษาและ
ต่อการบริหารจัดการในองค์กรต่าง ๆ

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีข่าวสาร ข้อมูล
คอมพิวเตอร์จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นักบริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันการเปลี่ยนแปลง

3. การแข่งขันจะเกิดขึ้นอย่างมาก แข่งขันสูง รุนแรง ไม่เพียงเฉพาะในท้องถิ่นหรือในประเทศเท่านั้น แต่จะเกิดการแข่งขันไปทั่วโลก คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในอนาคตซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คุณลักษณะของผู้บริหารในอนาคตควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

3.1 มีวิสัยทัศน์

3.2 รู้หลักการบริหารและเชี่ยวชาญในการบริหาร

3.3 รู้งานที่จะบริหารเป็นอย่างดี

3.4 มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยม

3.5 เป็นนักประชาธิปไตย

3.6 มีความยุติธรรมและยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา

3.7 สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ

3.8 ริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้

3.9 มีคุณธรรมสูง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะและผู้นำที่ดีไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีในหลาย ๆ ประการที่กล่าวไปแล้วนั้น สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติตน ได้ทุกประการ แต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้นำแต่ละครั้งที่แตกต่างกัน สิ่งที่สำคัญที่สุดการสร้างภาวะผู้นำต้องฝึกฝนและปฏิบัติด้วยตนเองเท่านั้นจึงจะเกิดภาวะผู้นำขึ้น โดยสมบูรณ์

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหาร เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในการบริหารงาน เพราะบทบาทเป็นความคาดหวังของบุคคลอื่นที่กำหนดหน้าที่ให้ผู้บริหารกระทำ และความคาดหวังนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีอิทธิพลต่อความต้องการ ความมุ่งหมาย ความเชื่อถือ ความรู้สึกนึกคิด ความปรารถนา และทัศนคติของผู้บริหารอีกด้วย และการที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนและเข้าใจตรงกับที่บุคคลอื่นคาดหวังด้วย ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ระเบียบ กฎหมาย กรอบนโยบายของหน่วยงานที่เป็นแนวทางปฏิบัติ โดยแสดงบทบาทและหน้าที่ออกมาให้ประจักษ์ชัด โดยใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ และบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสม จึงทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสรุปได้ ดังนี้

สมอลล์ (Small, 1974, pp. 21-22 อ้างถึงใน อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, 2540, หน้า 20) ได้กล่าว บทบาทของผู้บริหารในสถานที่ทั่ว ๆ ไปไว้ 10 ประการ โดยพิจารณาจากหลักการพัฒนาที่ว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนา สถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ

2. ผู้กระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นเสริมให้ครูอาจารย์และบุคลากร อื่น ๆ ในสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิด การพัฒนาแก่สถานศึกษา

3. ดูแลสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล สั่งการให้ครูอาจารย์และ บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงสุดขึ้นไป

4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปฏิบัติงานนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหาร ระดับสูงสุดขึ้นไป

5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

6. ผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประสานให้งานต่าง ๆ ในสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือยั่วยุ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชักจูงหรือเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาและในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดวางยับยั้ง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปกป้องครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ได้รับความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้องทำตนเป็นกลางและวางเฉยใน บางครั้งเมื่อเห็นว่าการกระทำตนเป็นกลางและวางเฉย ก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529, หน้า 142 – 144) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำ (Leadership Roles) ไว้ดังนี้ ในฐานะผู้บริหาร ในฐานะผู้วางแผน ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก ในฐานะผู้คอยควบคุม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ในฐานะให้คำแนะนำให้โทษบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในฐานะ คนกลางหรือผู้ตัดสิน ในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่างบุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี

ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ในฐานะผู้มีอุดมคติ ในฐานะบิดาและในฐานะผู้รับผิดชอบ

ผู้บริหารนับได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร ต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ของตนต่อองค์กร ต่องานต่อคนและต่อกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 24 -31) ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ต่อองค์กร ในฐานะเป็นผู้บริหารต้องรู้ข่าวสารและเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดี เช่น ประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนองค์ประกอบภายใน นโยบาย โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ทรัพยากรที่มีอยู่ กำลังคน พฤติกรรมการบริหาร ค่านิยม วัฒนธรรม ตลอดจนปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ คู่แข่งขัน ผู้รับบริการ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทและหน้าที่ต่อองค์กรคือ

1.1 ชี้นำและจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรร่วมกันกำหนดทิศทาง และมีความชัดเจนในกรอบของวัตถุประสงค์

1.2 รักษาผลประโยชน์และความอยู่รอดขององค์กร ด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพภายในให้เข้มแข็ง ปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร และกระบวนการบริหารอย่างเหมาะสม

1.3 สร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การคิดริเริ่ม และความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร บนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล อีกทั้งประสานความต้องการในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดดุลยภาพที่พอใจทั้งสองฝ่าย

1.5 เป็นตัวแทนขององค์กรในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับนโยบายข้อบังคับและกฎเกณฑ์ขององค์กร โดยวิธีสื่อสารทำความเข้าใจเจรจาต่อรอง ให้เกิดการยอมรับและเกิดผลดีต่อองค์กร

2. บทบาทและหน้าที่ต่องาน การที่ผู้บริหารทำงานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนเป็นที่พอใจในหมู่คณะที่เกี่ยวข้องนั้นย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร อาจจำแนกหน้าที่และบทบาทต่องานเป็น 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่

2.1 งานบริหาร ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในงานบริหาร ดังนี้

2.1.1 วางแผน หมายถึง กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานผลงาน บริการพัฒนา
ขั้นตอนระเบียบปฏิบัติ วางแผน จำแนกงาน และกำหนดความสัมพันธ์ในงาน

2.1.2 จัดองค์การและอำนาจการ หมายถึง จัดตั้งหน่วยงาน มอบหมายงาน
มอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดช่องทางการสื่อสารและสายการ บังคับบัญชา ตลอดจน
ประสานทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

2.1.3 บริหารกำลังคน หมายถึง การตัดสินใจ การกำหนดนโยบายว่า คุณลักษณะ
ของบุคคลที่ควรจะได้รับเข้าทำงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ รางวัล
ประเมินผลงาน ให้คำแนะนำปรึกษาฝึกอบรม พัฒนาบุคคลและทีมงาน

2.1.4 นำคน หมายถึง ชี้นำจูงใจเพื่อให้งานสำเร็จโดยความร่วมมือของผู้อื่น
สร้างศรัทธา รักษา บำรุงขวัญ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักอยากทำงาน ภูมิใจในผลสำเร็จของงาน
ผู้บริหารต้องไวต่อการรับรู้และสนองตอบ

2.1.5 กำกับควบคุม หมายถึง กำกับควบคุมดูแลผลงานได้ตามเป้าหมายทั้งปริมาณ
และคุณภาพ

2.2 งานตัดสินใจและแก้ปัญหา ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานตัดสินใจ
แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การตัดสินใจในระดับนโยบายหรือเชิงบริหาร กับ การตัดสินใจ ในระดับ
ปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องฝึกทักษะการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการ
การตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

2.2.1 รู้ปัญหา ค้นหาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุและทำให้เกิดปัญหา

2.2.2 วิเคราะห์ปัญหา จำแนกปัญหา และสืบหาข้อเท็จจริง รวมทั้งข้อสนเทศ
ที่ต้องนำมาประกอบการตัดสินใจ

2.2.3 แสวงหาทางเลือกหรือแนวทางแก้ปัญหาให้หลากหลาย

2.2.4 คัดเลือกทางเลือกและแนวทางแก้ไขปัญหาคือที่ดีที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา
เช่น มีความเสี่ยงในการปฏิบัติต่อผลที่ได้รับสูงเพียงใด คุ่มค่าที่สุดหรือไม่ จังหวะวันและเวลา และ
สถานการณ์เหมาะสมหรือไม่ หรือมีผลกระทบต่อคนมากน้อยเพียงใด

2.2.5 นำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสื่อสารการตัดสินใจให้
เข้าใจและจูงใจให้ปฏิบัติตาม

นอกจากนี้ในการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทหน้าที่ในการแก้ไขหรือป้องกัน
ปัญหา หรือแม้แต่การหาหนทางเปลี่ยนแปลงปัญหาหรือข้อขัดแย้งซึ่งเป็นวิกฤติให้เป็น โอกาสแก้
องค์การปัญหาในองค์การมักเกิดจาก 2 สาเหตุ คือ ปัญหาเกิดจากงาน ได้แก่ ตัวเนื้องานกับระบบ

ส่วนปัญหาที่เกิดจากคน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะและศิลปะในการบริหารในการดูแลให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อประสานคนและงาน ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นเกิดประสิทธิภาพ

2.3 งานหน้าที่อื่น ๆ งานที่ผู้บริหารต้องทำตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการจากผู้บริหารระดับเหนือกว่า รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหน้าที่ ทางพิธีกรรมทางสังคม กิจกรรมนโยบายเพื่อสร้างสัมพันธภาพและการประสานงานระหว่างกลุ่มระหว่างงาน

2.4 งานในอนาคต ผู้บริหารต้องมีความสนใจและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญภาระหน้าที่ใหม่ในอนาคตมากขึ้น อาทิ เช่น

2.4.1 ให้ความสำคัญต่อการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การด้วยการตั้งใจและตอบแทนผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่ปริมาณและคุณภาพของงาน

2.4.2 ใช้เทคนิคการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สามารถที่จะวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานทางเลือกที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

2.4.3 พัฒนาการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็ว และชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4.4 พัฒนาความเป็นผู้นำ ให้สามารถจูงใจคนในองค์การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

2.4.5 สร้างและพัฒนาทีมงานของผู้บริหาร หรือผู้บริหารทุกระดับ ให้มีทักษะในการบริหารงาน คน และองค์การ ในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการ

2.4.6 ความรอบรู้และวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การอย่างชัดเจน เข้าใจความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อองค์การได้

3. บทบาทและหน้าที่ต่อบุคคลและกลุ่มในองค์การ หน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารก็คือการบริหารคน ได้แก่ การนำ การจูงใจ พัฒนารักขาให้คนเก่งคนคืออยู่ทำประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุด ผู้บริหารจะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพได้ต้องรู้และเข้าใจเรื่องของคนอื่นว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทักษะคติ ความเชื่อซึ่งมีผลต่อการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่องาน ต่อบุคคลหรือกลุ่มโดยมีบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบบุคคลและกลุ่มนี้เหล่านี้ ประกอบ ด้วยตนเองผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอก ซึ่งการบริหารคนประเภทต่าง ๆ ในองค์การ มีดังนี้

3.1 การบริหาร

3.1.1 วิเคราะห์และประเมินความรู้ ความสามารถ ความทันสมัยด้านบริหารและเทคนิคเพื่อพัฒนาจุดด้อยให้เป็นจุดเด่น รักษาและพัฒนาจุดเด่นให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3.1.2 สนใจใฝ่รู้สร้างเสริมประสบการณ์ทั้งในงานและสิ่งรอบตัว เพิ่มพูนในการรองรับงานที่ขยายและงานใหม่ได้

3.1.3 พัฒนาบุคลิกภาพและอุปนิสัยให้เหมาะสมแก่การเป็นผู้นำตามสถานการณ์

3.1.4 ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.5 ฝึกทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งการมองการณ์ไกล

3.1.6 สื่อสารด้วยการพูด เขียน อ่าน ฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การบริหารผู้บังคับบัญชาเหนือชั้น ขึ้นไป

3.2.1 รับนโยบายและงานที่มอบหมายมาปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี
อย่างเต็มความสามารถ

3.2.2 เป็นผู้เชื่อประสานนโยบายและความต้องการสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.3 รายงานผล วิธีดำเนินการในเรื่องการบริหารคนและงานให้ทราบ
อย่างสม่ำเสมอ

3.2.4 ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล ในเรื่องเกี่ยวกับงานและองค์การ

3.2.5 แบ่งเบาภาระงาน และร่วมแก้ปัญหาในงาน กล้าแสดงความคิดเห็น
ที่เหมาะสมแก่เวลาและโอกาส

3.2.6 ให้เกียรติ ยกย่อง สร้างเสริมความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาควรบริหารควรมุ่งพัฒนาศักยภาพของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้วยวิธีการ 10 ประการ ดังนี้

3.3.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบขอบข่าย และ
ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ

3.3.2 มอบอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

3.3.3 ตั้งมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ ในการพัฒนาศักยภาพและ
ขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้รับผลงานและบริการที่มีคุณภาพ

3.3.4 ฝึกอบรมและพัฒนาการทำงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อโอกาสเพิ่มพูนความรู้
และประสบการณ์ มีความเข้าใจต่อลงมือปฏิบัติ

3.3.5 ให้ความรู้ข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ทราบความเคลื่อนไหว ความคาดหวังขององค์กรอันจะนำไปสู่การประสานประโยชน์ ในเรื่องของการงาน และผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกันสามารถปรับแผนวิธีการปฏิบัติ และตัดสินใจ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.3.6 ให้ข้อคิดเห็นและข้อมูลย้อนหลังต่อผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีศิลปะในการถ่ายทอด และสื่อความหมาย ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการแก้ไข และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ที่กำหนดให้

3.3.7 ชื่นชมและยอมรับต่อความสำเร็จเมื่อผลงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่ประสบผลสำเร็จบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมาย ผู้บริหารต้องไม่ละเลยที่จะยกย่อง ชื่นชม หรือให้สิ่งตอบแทนด้วยปัจจัยทางสังคมหรือทางกายภาพเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการสร้างผลงาน และความสำเร็ครั้งต่อไป

3.3.8 ไว้วางใจเชื่อถือด้วยการให้โอกาสปฏิบัติหน้าที่ และรับผิดชอบที่มีความสำคัญ มอบอำนาจให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็น และให้อิสระ ในการตัดสินใจ กำกับดูแลเฉพาะเท่าที่จำเป็น

3.3.9 ยอมให้ผิดพลาดหรือล้มเหลวได้บ้าง ในการทำงานมีการผิดพลาด เกิดขึ้นได้ผู้บริหารต้องช่วยวิเคราะห์สาเหตุ และให้ผู้ได้บังคับบัญชาช่วยกำหนดวิธีการแก้ไข โดยให้นำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์เรียนรู้ ที่จะหาทางป้องกัน ไม่ให้เกิดขึ้นได้

3.3.10 นับถือและให้เกียรติอย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องสุภาพเห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชาที่ร่วมกันทำงานให้แก่องค์การ ดังนี้

3.3.10.1 รับฟังข้อเสนอแนะ ไม่ก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ที่มอบไปแล้ว โดยไม่จำเป็นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา และกำหนดทิศทางเป้าหมายของงานและ องค์กรเป็นต้น

3.3.10.2 จูงใจ สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางกาย จิตใจและสังคม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเต็มกำลังความสามารถ และร่วมกันพัฒนาองค์กร

3.3.10.3 สร้างและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทดแทนตน หรือเตรียมสำหรับงานและความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ด้วยวิธีการมอบหมายงานที่สัมพันธ์ หรือไม่สัมพันธ์กับงานเดิม รวมทั้ง ให้ทำหน้าที่แทนและหมุนเวียนให้ทำงานที่เพิ่มความรับผิดชอบ และคุณค่ามากยิ่งขึ้น

3.3.10.4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาบุคคล ทีมงาน งานและองค์กร

3.3.10.5 พิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ และการขอรับความเป็นธรรมอย่างเที่ยงธรรม

3.3.10.6 หมั่นประชุม และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา

3.4 การบริหารผู้ร่วมงาน (หมายถึงในกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน)

3.4.1 ประสานความร่วมมือในงาน

3.4.2 พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการที่เกี่ยวข้องกับตน

3.4.3 สร้างความสามัคคีเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

3.4.4 ร่วมกันทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

3.4.5 แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความคิดเห็นต่อกัน

3.5 การบริหารความสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอก

3.5.1 ให้บริการอย่างรวดเร็ว เป็นธรรม และสร้างความพึงพอใจ

3.5.2 เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

3.5.3 รับผิดชอบและมีจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร และพัฒนาโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน โดยการทำหน้าที่ที่ซื่อสัตย์สุจริต กำกับ ตรวจสอบ มอบหมายงาน สื่อสารได้ ใช้คนเป็น เน้นสร้างแรงจูงใจ ใฝ่หาข้อมูลสื่อสาร ประสานความสามัคคี มีความคิดสู่การปฏิบัติ พัฒนาผลงาน แลกงานนโยบาย ทำนายอนาคต ลดปัญหา กล้าตัดสินใจ ใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า ศึกษาทิศทางการแห่งความสำเร็จ เสร็จภารกิจอย่างมีคุณภาพ

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาตัวแปรต้น ได้แก่

1. เพศ หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพของครู ในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่แสดงถึงความเป็นชายหรือความเป็นหญิง สนั่น หันทอง (2552, หน้า ๖) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามเพศ พบว่าครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

สุมนา พุ่มประภาส (2534, หน้า จ – ข) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีในสถานศึกษา ในทรรศนะของครูในจังหวัดนครสวรรค์จำแนกตามเพศและระดับโรงเรียน พบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรี โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และครูที่มีระดับโรงเรียนแตกต่างกันมีทรรศนะไม่แตกต่างกันทั้งในส่วนรายรวมและรายข้อ

2. วุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของครู แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

สนั่น หันทง (2552, หน้า ง) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าครูที่มีวุฒิทางการศึกษาดังกันมีทรรศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภิญโญ ทรัพย์อนันต์ (2536, หน้า 116 – 117) ทำการวิจัยเรื่องศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา ที่มีเพศ คุณวุฒิการศึกษา วิทยวุฒิ และระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่าการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีเพศ คุณวุฒิการศึกษา วิทยวุฒิแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนของครู แบ่งเป็น

3.1 ประสบการณ์มาก หมายถึง ครูที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3.2 ประสบการณ์น้อย หมายถึง ครูที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนน้อยกว่า 10 ปี

สนั่น หันทง (2552, หน้า ง) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีทรรศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วัลลุระ เถาว์หิรัญ (2535, หน้า 80 – 81) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของวิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามความต้องการของครู อาจารย์วิทยาลัยนาฏศิลป์ในประเทศไทย ที่มีเพศ คุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า ครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 แต่ครูอาจารย์ที่มีเพศต่างกันมีความต้องการไม่ต่างกัน

จารีต ตลับทอง (2529, หน้า 91) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทรรศนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียน พบว่า คณะครูที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้าง เนื้อหา และตัวแปรของหัวข้อวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่ง ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532, หน้า 122) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู พบว่า ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานของกลุ่ม แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสภาวะการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองในการตัดสินใจ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผู้นำของ ศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

กมลทิพย์ ตั้งหลักมันคง (2539) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงเรียนชุมชนเขต 6 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คน และพยาบาลประจำที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายจำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าเชิงจัดการตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการ แตกต่างกับพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ .05 โดยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าพยาบาลประจำการ

อัญชลี มากบุญสง (2540, หน้า 108) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของงานกลุ่มพยาบาล ทุกด้าน

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาเขต 1 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียน 26 คน และครูจำนวน 381 คน ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยสภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543, หน้า 106) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตติกรณ์ งามวิศาล (2543, หน้า 113-114) ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำนิสิต ที่ได้รับการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มนัส ญาติเจริญ (2544) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานประถมศึกษาอำเภอจันทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานประถมศึกษาอำเภอจันทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

กูธฮาร์ท (Goodhart, 1991, p. 2214 – A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและประสิทธิผลของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน เครื่องมือประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ความสำเร็จทางวิชาการ ความสำเร็จของโรงเรียนและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร และพบว่า การบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเน้นงานวิชาการมากที่สุด จะเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและงานวิชาการ

เคลเลอร์ (Keller, 1995) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สร้างความแตกต่างโดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม จำนวน 66 กลุ่ม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แมดเลย์ และ ลาร็อชเชลลี (Medley & Larochelle, 1995, pp. 64JJ-64NN) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พยาบาลประจำการจำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และ Index of Work Satisfaction (IWS) พบว่าการสร้างบารมีการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก การกระตุ้นปัญญาและการให้รางวัล โดยเงื่อนไขจะอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจัดการ โดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนความพึงพอใจในหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

เบส (Bass, 1997, pp. 130-139) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัล ตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุกและเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ

แมสเซ (Massey, 1998, p. 2607-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นำยุคใหม่: การสนทนาเพื่อการว่าจ้างกับความฉลาดทางอารมณ์ในการเข้าสู่งาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัวให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการตั้งสมมติฐาน 4 ข้อ คือ 1) ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการรับรู้ในฐานะผู้นำในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 2) ความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างผู้นำจะเพิ่มผลของกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (มีการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวเมื่อมีความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ความคิดเห็นในฐานะที่มีส่วนร่วม) 3) กลุ่มทดลองที่มีคะแนนความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าจะปรับตัวได้ดีกว่า 4) ผู้นำอย่างเป็นทางการที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะได้รับการเป็น ผู้นำในการปรับตัวเพื่อสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่า มีบางส่วนสนับสนุน สมมติฐานที่ 1 และ 2 บางส่วนสนับสนุน สมมติฐานที่ 3 แต่ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 การค้นพบที่สำคัญเช่น ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง มีความโน้มเอียงที่จะเป็นผู้นำในการสนทนาโดยสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งจากการนำทฤษฎีมาประยุกต์ และการฝึกปฏิบัติมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการรับรู้ของผู้นำในการสนทนาสรุปได้ดังนี้

1. การสนทนาสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ในกระบวนการมีคุณค่าต่อความตั้งใจ การปรับตัว การเรียนรู้และความฉลาดทางอารมณ์สำหรับการแข่งขันหรือความร่วมมือกัน
2. การคัดเลือกและการฝึกหัดของผู้นำในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด ควรคำนึงถึงความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในกระบวนการนี้
3. มติในการปรับตัวของผู้นำจำเป็นต้องใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ และอารมณ์ที่ชัดเจนถูกต้องโดยกระบวนการเดียวกับการสนทนา

สรุป จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยบางประการ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้จัดการฝ่ายขาย ของ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรต่อไป