

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) เป็นการอธิบายการเกิดผู้นำและลักษณะของผู้นำ

ความเป็นมา

เมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จในจุดหมายอันใดอันหนึ่ง ก็ย่อมมีผู้นำในการทำงานซึ่งเป็นบุคคลที่มีลักษณะที่สามารถชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่พึงามคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถนำผู้อื่นให้มาทำงานร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายนี้ เรียกว่า **ภาวะผู้นำ** (leadership) บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าว เรียกว่า **ผู้นำ** (leader) บางครั้งคำทั้งสองนี้ใช้สับสนกันใช้แทนกันจนเสมือนเป็นสิ่งเดียวกัน ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำคนอื่น ซึ่งเรียกว่า ผู้ตาม (follower) ในพุทธศาสนาไม่นิยมใช้คำว่าผู้ตาม จะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วยกัน”

การอธิบายลักษณะของผู้นำ และการเกิดมีบุคคลที่เป็นผู้นำนี้มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลแล้ว ดังเช่น มีการอธิบายว่า พระพุทธเจ้าเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ และได้บรรยายลักษณะของพระพุทธเจ้าไว้ในอินเตีย จีน กรีก โรมัน ก็กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ และการเกิดผู้นำมาแล้ว ดังเช่น อริสโตเติล (Aristotle) นักปรัชญากรีกอธิบายว่า ผู้นำนั้นมิติดตัวมาแต่กำเนิดไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมา (leaders are born, not made) (Hoy and Miskel, 2008)

สังคมไทยในอดีตตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา ธนบุรี รัตนโกสินทร์ ล้วนแล้วแต่มีผู้นำที่มีลักษณะเก่งกล้า ดีและมีคุณธรรม นำพาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้ามาได้จนถึงปัจจุบันนี้ มีอยู่มากดังเช่น พ่อขุนศรีอินทราทิตย์ พ่อขุนรามคำแหง มหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช สมเด็จพระนารายณ์มหาราช สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช สมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช สมเด็จพระปิยมหาราช พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช แม้สามัญชนที่เป็นตัวอย่างของผู้นำที่ดีมีคุณธรรมก็มี ดังเช่น ฯพณฯ ท่าน ดร. ปรีดี พนมยงค์ ฯพณฯ ท่าน พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นต้น วรรณคดีไทยที่ยกพระเกียรติพระมหากษัตริย์ของไทยได้ พรรณนาพระลักษณะของพระมหากษัตริย์ไทยไว้มากซึ่งก็คือ การอธิบายลักษณะผู้นำ หรือ อธิบายภาวะผู้นำนั่นเอง ในไตรภูมิพระร่วงพระมหากษัตริย์ที่ 1 ลิไทย (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2549) ได้สอนและอบรมพระราชทำให้เป็นผู้มีทศพิธราชธรรม 10 ประการ ได้แก่ (1) การให้ทาน (2) ความประพฤติที่ดีงาม (3) ความเสียสละ (4) ความซื่อสัตย์ (5) ความอ่อนโยน (6) ความไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ (7) ความไม่โกรธ (8) ความไม่ข่มเหงเบียดเบียนผู้อื่น (9) มีความอดทน (10) ความไม่คลาดธรรมดาที่จะเขียนเป็นเอกสารทางวิชาการ เฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อธิบายภาวะผู้นำ หรือ สร้างทฤษฎีอธิบายภาวะผู้นำและการเกิดผู้นำ อย่างเป็นทางการแต่เดิมนั้นยังไม่มี จนกระทั่ง

วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) สมณศักดิ์ในขณะนั้น ปัจจุบันคือ พระพรหมคุณาภรณ์ ได้รับนิมนต์ไปปาฐกถาในวันปาฐกถาอารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 ที่คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในวันคล้ายวันสถาปนาคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดีซึ่งขณะนี้ นายแพทย์อารี วัลยะเสวี เป็นผู้ก่อตั้งและเพื่อเป็นการระลึกถึงคุณความดีนายแพทย์ท่านนี้ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดีจึงจัดวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ขึ้นเป็นประจำทุกปี ในวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 นี้ ท่านพระธรรมปิฎกได้ปาฐกถาหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำ ท่านได้เสนอนิยามผู้นำและภาวะผู้นำตามแนวพุทธได้อย่างชัดเจนได้บรรยายลักษณะของผู้นำและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดผู้นำได้อย่างแจ่มกระจ่าง จนกล่าวได้ว่าพระธรรมปิฎกเป็นพระเถระรูปแรกของไทยที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เวลาต่อมาได้พิมพ์คำบรรยายนี้เผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ *ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ*

สำหรับในสังคมยุโรปและอเมริกา (Hoy and Miskel, 2008) นั้น ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1904 - 1948 ถือเป็นยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาลักษณะของผู้นำตามความคิดของอริสโตเติล นักปรัชญากรีกที่ว่า ลักษณะผู้นำนั้นติดตัวมาแต่กำเนิด สร้างขึ้นมาและปรับปรุงพัฒนาไม่ได้ มีการเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) ที่ยิ่งใหญ่ (The Great

Man Theory) ที่เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีลักษณะเฉพาะตัวบุคคลนั้น เป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่มีอยู่ในตัว มีสติปัญญาดี มีร่างกายสูงใหญ่แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ เป็นลักษณะที่ไม่ได้เกิดจากการฝึกฝนอบรมเพื่อเป็นผู้นำ แต่มีติดตัวมาแต่กำเนิด สตอกดิลล์ (Stogdill, 1948) ได้ประมวลผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะ (trait) ของผู้นำจำนวน 124 เรื่องที่ทำวิจัยระหว่าง ค.ศ. 1904 ถึง 1947 แล้วสรุปลักษณะที่เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้สำเร็จการศึกษาค้นคว้าลักษณะสำคัญของผู้เกิดมาเป็นผู้นำนั้น เรียกว่า "วิธีการค้นหาลักษณะผู้นำ" ("trait approach of leadership") การศึกษาในเวลาต่อมาพวกนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับประสิทธิภาพของผู้นำมากกว่าที่จะศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำกับผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ เพื่อนำผลไปใช้คัดเลือกผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ผลการวิจัยตามแนวการศึกษาประการหลังนี้ ทำให้ปลี่ยนแปลงความคิดเรื่องลักษณะของผู้นำที่ติดตัวผู้นำมาแต่กำเนิด เป็นความคิดใหม่ที่ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ตามสถานการณ์หรือตามเงื่อนไขมิใช่เป็นผู้นำมาแต่กำเนิด (leaders are made, not born) ทำให้เกิดมีผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) เป็นต้น ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำเกิดจากอิทธิพลของทั้งลักษณะของผู้นำ (leader trait) และสถานการณ์ (situation) (Hoy and Miskel, 2008)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีนี้มีกำเนิดมาจากความคิดของ อริสโตเติลนักปรัชญาชาวกรีกที่เสนอว่าภาวะผู้นำมีติดตัวมาอยู่กับผู้ที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ คือ มีสติปัญญาดี ร่างกายสูงใหญ่ แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในระยะต้น ๆ เชื่อว่าลักษณะ (trait) ด้านความสามารถอย่างเดียวเท่านั้นที่บ่งชี้ภาวะผู้นำ จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1948 ราล์ฟ เอ็ม สตอกดิลล์ (Ralph M. Stogdill, 1948) ได้สังเคราะห์งานวิจัย 124 เรื่องที่ศึกษาลักษณะผู้นำระหว่าง ค.ศ. 1904 – ค.ศ. 1947 ได้สรุปองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของบุคคลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถ ได้แก่ สติปัญญา ความคิดริเริ่ม ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถวินิจฉัย ความว่องไว

2. ความสำเร็จ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จทางการศึกษา การได้รับความสำเร็จทางด้านกีฬา การได้รับการยกย่องเป็นนักปราชญ์

3. ความรับผิดชอบ ได้แก่ ความไว้วางใจได้ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศ การทำงานอย่างแข็งขัน ความแน่วแน่

4. การมีส่วนร่วม ได้แก่ การเข้าร่วมกระทำกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือ การปรับตัว อารมณ์ขัน

5. สถานภาพ ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจ ตำแหน่ง ความเป็นที่รู้จัก

ในเวลาต่อมา สตอกดิลล์เสนอลักษณะ

ที่ 6 เข้าไปอีกประการหนึ่ง คือ **สถานการณ์** ซึ่งประกอบด้วยลักษณะของ **(1) ลักษณะของผู้ตามที่มีบุคลิกภาพ** แรงจูงใจและความสามารถ **(2) ลักษณะขององค์การ** ได้แก่ ขนาด ลำดับชั้น ความเป็นแบบแผน บทบาทของผู้นำ **(3) สิ่งแวดล้อมภายใน** ได้แก่ บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์การ **(4) สิ่งแวดล้อมภายนอก** ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ ต่อมาพวกนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของผู้นำของผู้บริหาร ทำให้ สตอกดิลล์ (Stogdill, 1981) ประมวลผลงานวิจัยใหม่ ๆ เกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ศึกษาต่อมาถึง ค.ศ 1970 อีก 163 เรื่อง สตอกดิลล์ สรุปว่า ผู้นำมีลักษณะ ดังนี้ (1) มีความรับผิดชอบและมีความสำเร็จในงาน (2) มุ่งมั่นและมั่นคงต่อจุดมุ่งหมาย (3) กล้าหาญและบุกเบิกในการแก้ปัญหา (4) ต้องการเริ่มต้นทำงานในสังคม (5) มีความมั่นใจตนเองและเป็นตัวของตัวเอง (6) เต็มใจยอมรับผลของการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน (7) พร้อมระงับความวุ่นวายระหว่างบุคคล (8) เต็มใจให้จัดการ ทำลายและเลื่อนออกไป (9) มีความสามารถในการเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น (10) มีความสามารถในการวางแผนและจัดการสู่จุดมุ่งหมาย

ยูคัล (Yuki, 2000) เสนอลักษณะของ

ผู้นำว่ามี 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ได้แก่

(1) ความเชื่อมั่นในตัวเอง (2) ความอดทน

ต่อความเครียด (3) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (4) การเป็นผู้มีคุณธรรม (5) การเป็นผู้ชอบแสดงออกต่อสังคม

2. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ ได้แก่

(1) ความต้องการความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงบุคคล (2) ความต้องการมีตำแหน่งและอำนาจเหนือผู้อื่น (3) ความต้องการความสำเร็จ ความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน (4) ความคาดหวังในความสำเร็จสูงด้วยความเชื่อว่า สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยความพยายาม (5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ลักษณะทางกายภาพก็เป็นส่วนประกอบสำคัญด้วยเช่นกัน

3. องค์ประกอบด้านทักษะ ได้แก่

(1) ทักษะทางเทคนิค มีความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการทำงาน (2) ทักษะทางมนุษย์เข้าใจความรู้สึกและเจตคติของบุคคลอื่น รู้จักที่จะทำงานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น (3) ทักษะทางความคิดรวบยอด หรือทักษะการรู้จักคิด รู้จักสร้างความคิดรวบยอดของงาน คิดอย่างมีตรรก รู้จักคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของผู้นำ ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำนั้นเกิดจากอิทธิพลของทั้งลักษณะของผู้นำและสถานการณ์หรืออับติการณ์

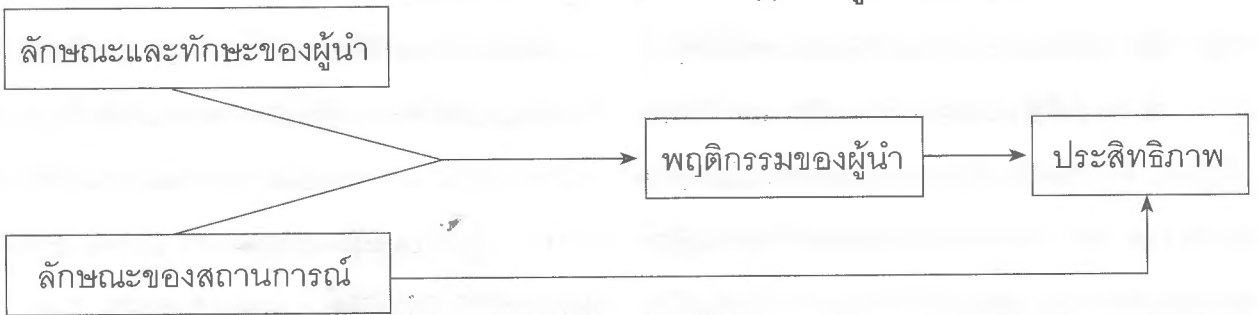
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของ

ผู้นำ กับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน แทนที่จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของการทำงานของผู้นำ ทฤษฎีนี้มีกำเนิดมาจากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ ไอไฮโอ สหรัฐอเมริกาในช่วง ค.ศ. 1940 – 1950 ในปี ค.ศ. 1950 เฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill and Coons, 1950) ได้สร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมของผู้นำ ต่อมาฮอลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer, 1952) ได้ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับดังกล่าวใหม่ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมพื้นฐานของผู้บริหาร 2 ประการคือ (1) การริเริ่มวางแผนจัดการ เช่น การปฏิบัติตนของผู้นำต่อผู้ตาม การจัดการองค์การ การสื่อสาร และวิธีการบริหาร (2) การคิดคำนึงถึงผู้อื่น เช่นความเป็นมิตร ความไวเนื้อเชื่อใจ ความอบอุ่น ความสนใจ เคารพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผลการวิจัยตามแบบวัดดังกล่าวทำให้ฮอลพิน (Halpin, 1966) สรุปว่า (1) การริเริ่มวางแผนจัดการและความคิดคำนึงถึงผู้ตามเป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมของผู้นำ (2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกิดจากทั้งการเป็นผู้ริเริ่มจัดการและการเป็นผู้รู้จักคิดคำนึงถึงผู้อื่น (3) ผู้นำและผู้ตามมีแนวโน้มที่จะประเมินการส่งผลของพฤติกรรมของผู้นำในทางตรงข้ามกับประสิทธิผล ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเน้นการริเริ่มจัดการ ส่วนผู้ตามพิจารณาในด้านการคิดคำนึงถึงผู้อื่นมากกว่า (4) มีความสัมพันธ์กันต่ำระหว่างคำกล่าวของผู้นำว่าจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรกับคำกล่าวของผู้ตามว่าผู้นำปฏิบัติอย่างไร

ในปี 1964 วรูม (Vroom, 1964) เสนอ ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่าง ๆ เกิดจากจุดมุ่งหมาย ทางเลือก และ ความคาดหวังต่อความสำเร็จของแต่ละบุคคล ในปี ค.ศ. 1973 วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton, 1973) เสนอทฤษฎีสถานการณ์ (situation model) หรือ ทฤษฎีอุบัติการณ์ (contingency model หรือ contingency theory) ในการตัดสินใจของผู้ นำว่า ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรืออุบัติการณ์ เขากล่าวว่าไม่มีทางที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวเพื่อนำ ทฤษฎี

สถานการณ์เน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้อง สามารถประยุกต์หลักการของภาวะผู้นำที่หลากหลายได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทฤษฎีอุบัติการณ์ อธิบายว่าประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำและสถานการณ์ ของกลุ่มที่ผู้นำจะนำได้ ก่อนหน้านี้ในปี ค.ศ. 1964 ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1964) ก็เสนอทฤษฎีอุบัติการณ์ ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพของกลุ่มหรือขององค์การ ขึ้นอยู่กับทั้งบุคลิกภาพของผู้นำและสถานการณ์ ร่วมกัน ทฤษฎีดังกล่าวมานี้ทำให้เกิดรูปแบบอุบัติ การณ์ของภาวะผู้นำ (contingency models of leadership) ตามรูปแบบที่ 1



รูปแบบที่ 1 รูปแบบอุบัติการณ์ภาวะผู้นำ

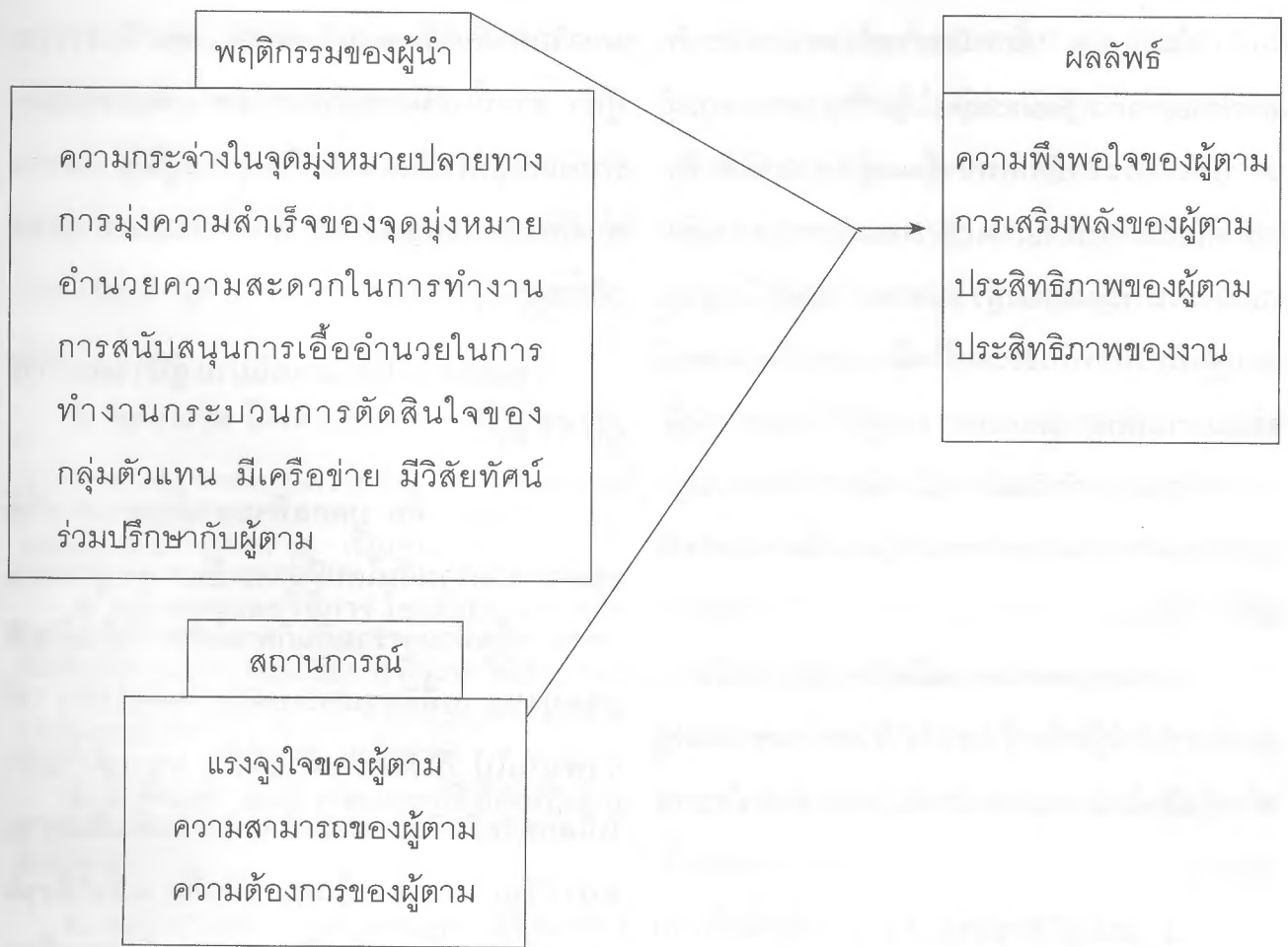
ตามรูปแบบดังกล่าวนี้ได้อธิบายได้ดังนี้

(1) ลักษณะทางบุคลิกภาพ แรงจูงใจและ ทักษะของผู้นำและลักษณะของสถานการณ์ ส่งผล ต่อพฤติกรรมของผู้นำแล้วพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของผู้นำ

(2) ลักษณะของสถานการณ์ ได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และความสามารถของผู้ ตาม ลักษณะขององค์การอันประกอบด้วยขนาด ลำดับชั้น ความมีแบบแผน บทบาทของผู้นำ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย

บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ สิ่ง แวดล้อมภายนอกองค์การประกอบด้วย สังคม เศรษฐกิจ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำหรือขององค์การ

อาศัยความคิดทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom) เป็นหลักทำให้ เฮาส์ (House, 1971) สร้างทฤษฎีวิถี - จุดมุ่งหมาย (path - goal theory) อธิบายภาวะผู้นำและในปี ค.ศ. 1974 เฮาส์และ มิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974) ได้ปรับปรุง ใหม่ได้ดังรูปแบบที่ 2



รูปแบบที่ 2 รูปแบบทฤษฎีวิถี - จุดมุ่งหมาย

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ

ย้อนกลับไปในปี ค.ศ. 1964 เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) เสนอทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญกับคน กับงาน ได้สรุปภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานต่ำ
2. ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญผลงานต่ำ แต่สนใจคนที่ทำงานมาก ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงาน

3. ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการ

เชื้อเพลิง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลงานสูง แต่สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้นำ

4. ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง หมายถึง

ผู้นำที่ให้ความสนใจผลงานปานกลาง พยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

5. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือทีม

งาน หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งผลงานและผู้ปฏิบัติอย่างสูงทั้งสองอย่าง

ในปี ค.ศ. 1977 เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1977) เสนอทฤษฎีภาวะที่มีประสิทธิภาพว่าขึ้นอยู่กับ 3 มิติ คือ (1) สถานการณ์ (2) พฤติกรรมทำงานของผู้นำ (3) ความพร้อมของผู้ร่วมงาน ทฤษฎีนี้อยู่บนรากฐานปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ดเสนอภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1. แบบกำกับ คือ ผู้นำที่คอยกำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความพร้อมต่ำ

2. แบบขยายความคิด คือ ผู้นำที่อธิบายสิ่งที่จะทำให้ผู้ตามเข้าใจงาน ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจและมั่นใจในการทำงาน

3. แบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่ร่วมมือกับผู้ตามในการทำงานด้วยการสื่อสารอย่างติดต่อกัน ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่ค่อยเต็มใจในการทำงาน

4. แบบมอบอำนาจ คือ ผู้นำที่มอบอำนาจให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถมากมีความเต็มใจและมั่นใจในการทำงานมาก

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2545) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 ในวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ที่คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ

มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพมหานคร เรื่อง ภาวะผู้นำ จากนั้นก็มีการนำคำบรรยายนี้ของท่านมาพิมพ์เผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ *ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ* อย่างกว้างขวาง

พระธรรมปิฎก เสนอนิยาม ผู้นำ และภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

“ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดมุ่งหมายที่ดียิ่ง” ท่านอธิบายต่อไปว่า “ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิหรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็ถึงจุดหมายที่ดียิ่ง ซึ่งขอเติมอีกหน่อย ว่า **โดยถูกต้องตามธรรม**”

“ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดียิ่ง”

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎกได้อธิบายว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถหลายอย่างในการที่จะไปเกี่ยวข้องกับหรือปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้ถูกต้องและได้ผลดี มีองค์ประกอบ 6 ประการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้ (พระธรรมปิฎก, 2545 : 5)

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเอง เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้

2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติของผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า ผู้ตาม ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้ นิยมใช้คำว่าผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจต้องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น

4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผล บรรลุจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น”

ผู้นำสูงสุด

พระธรรมปิฎกได้อธิบายให้เห็นว่า พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำสูงสุด ปัจจุบันในวงวิชาการบริหารการศึกษาในต่างประเทศได้เสนอความคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือผู้นำสุดยอด (super leadership) พระพุทธเจ้าได้ชื่อว่าเป็นผู้นำสูงสุด เพราะคุณลักษณะที่สำคัญสามประการของพระองค์ คือ (1) พระองค์ทรงเป็นกัลยาณมิตรของ

สัตว์ทั้งหลาย กัลยาณมิตรนี้เป็นลักษณะสำคัญที่เด่นของความเป็นผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ทำเพื่อประโยชน์แก่สรรพสัตว์ หรือมนุษยชาติทั้งปวง กล่าวคือ “ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา” (2) พระองค์ทรงเป็นผู้ค้นพบมรรคา หรือค้นพบทาง “ทรงเป็นผู้รู้ทางและทรงบอกทางให้ ทางนั้นเพื่ออะไร ก็เพื่อไปสู่จุดหมาย ผู้นำต้องทำให้ผู้คนอื่น “สามารถร่วมเดินทาง” หรือ “โดยสารไป” หรือ “มาร่วมสมทบ” หรือ “ตามมาสมทบ” เดินทางไปสู่จุดหมาย ดังนั้นลักษณะสำคัญของผู้นำ คือ ต้องรู้จักจุดหมายชัดเจน และรู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น (3) พระองค์ทรงเป็นผู้ที่ช่วยให้คนทั้งหลายได้เรียนรู้ หรือฝึกฝนตนเองจนกระทั่งเขาสามารถที่จะข้ามพ้นทุกข์หรือปัญหาไปถึงจุดหมายได้

ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2545) เสนอลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวพุทธมี 15 ประการ ดังนี้

(1) เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและรู้จักเลือกเพื่อนร่วมงานให้เป็นกัลยาณมิตรกับผู้นำด้วย เพื่อประโยชน์แก่หมู่ชน มนุษยชาติและประโยชน์แก่ผู้ตาม

(2) รู้จุดหมายชัดเจน รู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมาย สามารถช่วยให้คนไปสู่จุดหมายได้

(3) ช่วยให้ผู้ตามได้ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกฝนตนเองจนกระทั่งผู้ตามสามารถข้ามพ้นทุกข์หรือปัญหาไปสู่จุดหมายได้

(4) มีความสามารถในการประสานคนกับคนด้วยการที่ตนเองมีความสามารถ มีความดี เป็นแบบอย่างให้คนเกิดศรัทธาในผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับฟังปฏิบัติตาม

(5) มีศักยภาพที่จะทำกิจการงานได้สำเร็จ ถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความสามารถนำทำกิจกรรมได้สำเร็จผู้ตามก็จะเชื่อถือ

(6) ทำให้บุคคลเกิดความสามัคคีมีการประสานกันเอง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

(7) สามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นว่างานที่ทำนี้ดี เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและต่อสังคม เห็นคุณค่าของงาน

(8) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้ามั่นคงในการทำงาน

(9) มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) มีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน 2) มีกรุณาต่อผู้ร่วมงาน 3) มีมุทิตาต่อผู้ร่วมงาน 4) มีอุเบกขาต่อผู้ร่วมงาน

(10) ใช้ธรรมาธิปไตย ไม่ถือตนเองเป็นใหญ่

(11) เป็นผู้สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทางสว่างตา สว่างใจ ด้วยการพูดแจ่มแจ้ง พูดจริงใจ พูดเร้าใจ และพูดให้เร้าใจ

(12) พัฒนาความต้องการของคนที่ถูกต้อง ดีงามและให้หมู่ชนมีความต้องการที่จะประสานเป็นอันเดียวกัน

(13) ยึดหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ คือ

1) รู้หลักการ 2) รู้จุดหมาย 3) รู้จักตน 4) รู้ประมาณ 5) รู้กาล 6) รู้ชุมชน 7) รู้บุคคล

(14) มีกัลยาณมิตรธรรม 7 คือ 1) น่ารัก 2) น่าเคารพ 3) น่าเจริญใจ 4) เป็นผู้รู้จักพูด 5) รู้จักฟัง 6) รู้จักแถลงเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย 7) ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง

(15) มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มองกว้าง คือ มองทั่วไป มองภาพรวม ไม่ใช่มองเฉพาะองค์หรือชุมชนของตน คิดไกล คือ คิดถึงสาเหตุ ปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหลังและสืบไปข้างหน้า ก็จะยิ่งเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคต ให้บรรลุจุดหมาย ใฝ่สูง คือ ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่สูงส่ง ความดีงามของมนุษย์ ความดีงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้า สันติสุขของมวลมนุษย์

ประเภทของภาวะผู้นำ

วิรัชพัชร วงศ์วัฒน์เกษม (2555) ได้ประมวล ทฤษฎีภาวะผู้นำแล้ววิเคราะห์ได้ภาวะผู้นำ 27 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามลักษณะทางกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะรูปร่าง สูงใหญ่แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับน้ำหนัก ส่วนสูง

2. ภาวะผู้นำตามลักษณะเกี่ยวกับสติปัญญา หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อ

ความหมายและการพูด มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและมีความคิดรวบยอด

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการมีความรู้ทางด้านเทคนิควิชาการ และมีความรู้ทางเทคโนโลยี วัตถุประสงค์เกี่ยวกับระดับการศึกษา จำนวนครั้งของการอบรม ประสพการณ์ในการบริหาร

4. ภาวะผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงสำหรับพวกเขาและลูกน้อง เพื่อใช้ความพยายามในการทำงานที่ยาก และเพื่อยืนหยัดในการเผชิญปัญหาและอุปสรรค

5. ภาวะผู้นำที่มีความอดทนต่อความเครียด หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มักจะมีการตัดสินใจที่ดี สุขุม และให้การชี้แนะแนวทางกับลูกน้องในสภาวะการณ์ที่ไม่ดี

6. ภาวะผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม รอบคอบ

7. ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ยึดหลักธรรมมาธิบาล ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ

8. ภาวะผู้นำที่ชอบแสดงออก หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ชอบเข้าสังคม เปิดเผยตัวเองในกลุ่มคนแสดงตนเองอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบ

อิตตาธิปไตย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง

10. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม เอาใจใส่ทั้งผลผลิตและการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างสูงพอ ๆ กัน

11. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามทำงานได้อย่างสบาย ไม่มีหลักเกณฑ์และระเบียบในการทำงานและไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เป็นผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลผลิตต่ำ มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก

12. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานในองค์การ

13. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์การ

14. ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน

15. ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อ

ฟัง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

16. ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสนใจในผลผลิตปานกลางและพยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์การ

17. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุความชัดเจนด้วยบทบาท โครงสร้างของงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานและสิ่งที่แลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนหรือให้รางวัล

18. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความพยายามที่ปรับปรุงสภาพองค์การให้ดีขึ้น

19. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้

20. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

21. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความ

รู้ความสามารถ มีทักษะเฉพาะด้าน มีความชำนาญตามสาขา มีประสบการณ์ จนกระทั่งคนอื่นยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

22. ภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากบุคลิกน่าเกรงขาม น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ มีอุดมการณ์ มีเกียรติยศ มีชื่อเสียงทางสังคม ได้รับการยอมรับเป็นที่เคารพและนับถือจากบุคคลอื่นที่แวดล้อม ซึ่งพร้อมที่จะปฏิบัติตาม แม้ไม่มีรางวัลตอบแทน

23. ภาวะผู้นำแบบอำนาจการบังคับ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากความสามารถดำเนินการตัดสินใจเหนือบุคคลอื่นที่แวดล้อม ถ้าไม่ยอมทำตามจะถูกลงโทษ ตามนโยบาย ระเบียบ กฎ วิธีการ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

24. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางเศรษฐฐานะ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากฐานะทางครอบครัวที่ดีมีกำลังทรัพย์ พร้อมที่จะดำเนินงานที่ต้องใช้งบประมาณได้ทันที โดยไม่ต้องรอนบประมาณจากทางราชการและต้องยืนยันว่าจะไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน

25. ภาวะผู้นำแบบอำนาจทางกฎหมาย หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มาจากกฎหมายมอบให้หรือกำหนดไว้ สามารถดำเนินการตัดสินใจให้คุณให้โทษได้จากหน้าที่ที่ปฏิบัติ

26. ภาวะผู้นำแบบอำนาจอ้างอิง หมายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีอำนาจมาจากคุณลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำตาม คือการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีบุคลิกภาพดี มีอุปนิสัย มีอิทธิพล และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกต้องแม่นยำ มีคนสนิทที่มีอิทธิพลหรือใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจสูงกว่าหรือเฉพาะสาขา เฉพาะสถานการณ์

27. ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ หมายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ความดีงามตามหลักพรหมวิหาร 4 กัลยาณมิตร 7 และสัปปุริสธรรม 7 ประการ ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันรวมกันทำงานและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 27 ประการนี้ วิมลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม (2555) พบว่ามีภาวะผู้นำ 7 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ซื่อสัตย์และมีระดับสติปัญญาสูง
2. ภาวะผู้นำที่มีบุคลิกภาพด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มีการตัดสินใจที่ดีและมีความรับผิดชอบ
3. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่ใช้อำนาจทางเศรษฐกิจและใช้อำนาจทางกฎหมาย
4. ภาวะผู้นำที่มีร่างกายแข็งแรง มีระดับสติปัญญาสูงและมีความมั่นใจ
5. ภาวะผู้นำที่มีประสบการณ์
6. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยี
7. ภาวะผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูง

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1989) ได้สร้างแบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำตามแนวคิดของเขาไว้ มีผู้แปลและปรับปรุงมาใช้วัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของไทย (มลิวัน ศรีโคตร , 2554) ไว้ดังนี้

แบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำ

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านผู้อำนวยการโรงเรียนอ่านข้อความ ข้อ 1-18 แล้วพิจารณาว่าท่านกระทำตามข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด จาก 0 หมายถึง ไม่เคยกระทำ จนถึงระดับ 5 หมายถึง เคยกระทำเป็นประจำ แล้วใส่ค่าระดับการกระทำไว้หน้าข้อความข้อ 1-18 ตามมาตราต่อไปนี้

ไม่เคย	บางครั้ง		ประจำ		
0	1	2	3	4	5

0 หมายถึง ไม่เคยกระทำ

1 หมายถึง เคยกระทำน้อยมาก

2 หมายถึง เคยกระทำบางครั้ง

3 หมายถึง เคยกระทำบ่อย

4 หมายถึง เคยกระทำบ่อยมาก

5 หมายถึง เคยกระทำประจำ

- _____ (1) ข้าพเจ้าเชิญชวนผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนเป็นประจำ
- _____ (2) สำหรับข้าพเจ้าไม่มีอะไรสำคัญเท่ากับผลสัมฤทธิ์ของงานและเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติ
- _____ (3) ข้าพเจ้าปฏิบัติงานตามปฏิทินอย่างเคร่งครัดเพื่อให้มั่นใจว่า ภารกิจงานและโครงการประสบผลสำเร็จตามเวลาที่กำหนด
- _____ (4) ข้าพเจ้ามีความพอใจที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและคนอื่น ๆ ในการดำเนินกิจกรรมและโครงการวิชาการใหม่ ๆ
- _____ (5) สำหรับข้าพเจ้ายิ่งการปฏิบัติงานยากขึ้นเท่าไร ยิ่งรู้สึกมีความสุขที่จะทำงานนั้น
- _____ (6) ข้าพเจ้าสามารถจูงใจคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับงานที่ปฏิบัติ
- _____ (7) เมื่อพบเห็นภารกิจงานที่มีความยากและซับซ้อน ข้าพเจ้าจะพิจารณาด้วยความละเอียดทุกขั้นตอน
- _____ (8) ข้าพเจ้ามีความสามารถในการอำนวยการจัดการงานและโครงการหลายอย่างที่ซับซ้อนได้ในเวลาเดียวกัน
- _____ (9) ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้อ่าน บทความ หนังสือ วารสารเกี่ยวกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ และจิตวิทยา และนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- _____ (10) เมื่อทำผิด ข้าพเจ้าไม่วิตกกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพใด ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน

- _____ (11) ข้าพเจ้ามีความสามารถในการอำนวยความสะดวกเรื่องเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- _____ (12) ข้าพเจ้ามีความยินดีที่จะอธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและโครงการที่สลับซับซ้อนให้กับบุคลากรในโรงเรียน
- _____ (13) ข้าพเจ้าให้ความสำคัญเป็นอันดับที่สองกับการนำโครงการใหญ่ ๆ มาแยกย่อยเป็นกิจกรรมเล็ก ๆ ที่สามารถปฏิบัติงานได้โดยง่าย
- _____ (14) ข้าพเจ้าเห็นว่าไม่มีอะไรสำคัญเท่ากับการสร้างทีมงานที่ยิ่งใหญ่ในโรงเรียน
- _____ (15) ข้าพเจ้ามีความรู้สึกชื่นชมยินดีในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- _____ (16) ข้าพเจ้าเคารพในสิทธิของผู้อื่นทั้งในและนอกโรงเรียน
- _____ (17) ข้าพเจ้าให้ความสำคัญเป็นอันดับที่สองกับการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ทำงานดีขึ้น หรือมีความประพฤติดีขึ้น
- _____ (18) ข้าพเจ้ามีความสุขกับการอ่านบทความ หนังสือ วารสารเกี่ยวกับการค้าขาย ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ แล้วนำมาปฏิบัติในกรรมวิธีใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้

มลิวัน ศรีโคตร (2554) อธิบายวิธีตรวจให้คะแนนเพื่อวินิจฉัยลักษณะภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

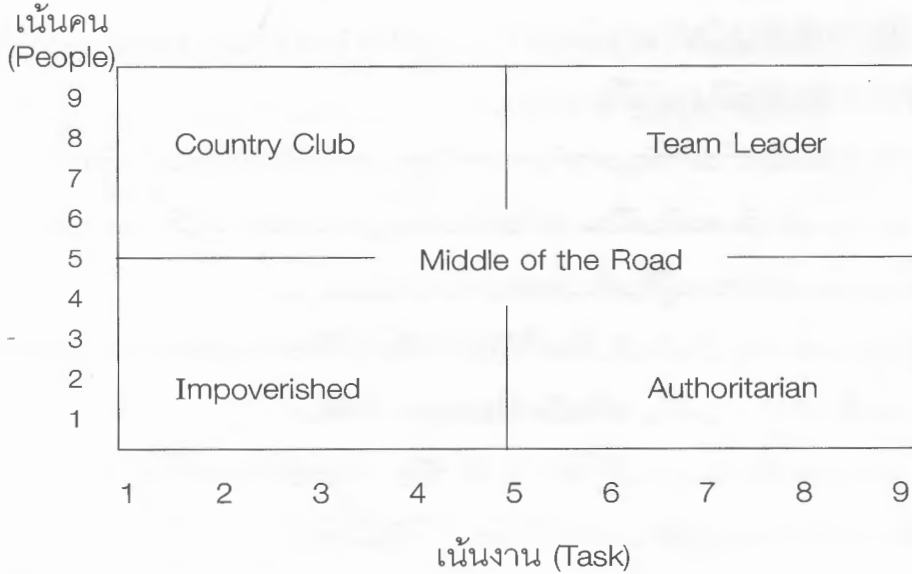
- (1) นำคำตอบมาใส่ดังตารางที่ 1 ซึ่งแบ่งคะแนนของข้อคำถามเป็น 2 กลุ่ม คือ คำถามที่ผู้ตอบแสดงถึงการบริหารที่เน้นคนกับคำถามที่ผู้ตอบแสดงถึงการบริหารที่เน้นงาน

ตารางที่ 1 แสดงค่าคะแนนในแต่ละข้อ ของแบบสอบถามตามแบบของเบลคและมูตัน

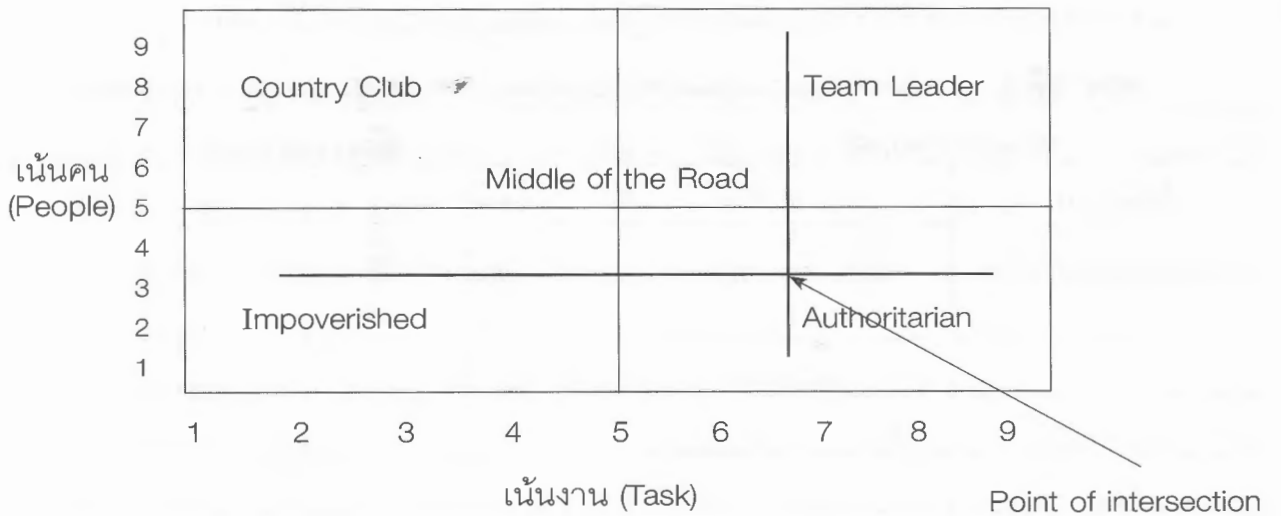
เน้นคน (People)		เน้นงาน (Task)	
ข้อคำถาม	คะแนนที่ได้	ข้อคำถาม	คะแนนที่ได้
1	2
4	3
6	5
9	7
10	8
12	11
14	13
16	15
17	18
รวม	รวม
x 0.2	x 0.2

ที่มา : เบลคและมูตัน Blake and Mouton (1989) . [Online] Available URL : <http://www.Leader>

(2) นำคะแนนที่รวมได้คูณด้วย 0.2 แล้วนำคะแนนช่องสุดท้ายไปเขียนกราฟโดย คะแนนแทน
 เน้นงานอยู่ที่แกนนอน (horizontal axis) คะแนนแทนเน้นคนอยู่ที่แกนตั้ง (vertical axis) และเมื่อ
 วาดกราฟในตารางแล้วจุดที่กราฟตัดกันคือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร แสดงได้ ดังนี้



ตัวอย่าง เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้คะแนนเน้นคน คือ 3 คะแนน เน้นงาน คือ 7 คะแนน เขียน
 กราฟแสดงได้ดังนี้



จากการเขียนกราฟคะแนนเน้นคน 3 คะแนน เน้นงาน 7 คะแนน ตามภาพสรุปได้ว่าผู้อำนวยการมี
 สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและ
 ภาวะผู้นำแบบ 9,1 คือภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจ ปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ มีการแปลผล
 และการเชื่อฟัง (task or authoritarian manage- คะแนนที่ ได้ดังนี้
 ment) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญผลผลิตสูง ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเน้นงาน 1 - 3
 คะแนน เน้นคน 1 - 3 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 1,1 คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (impoverished management) หมายถึง ผู้นำสนใจทั้งคนต่ำและผลผลิตต่ำ เป็นผู้นำข้อมูลหรือนโยบายต่าง ๆ จากผู้อำนวยการระดับสูง ผ่านทางผู้นำไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องาน 1 – 3 คะแนน เน้นคน 7 – 9 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 1,9 คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นสมาคม (country club management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนน 7 – 9 คะแนน เน้นคน 1 – 3 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 9,1 คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (task or authoritarian management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องาน 4 – 6 คะแนน เน้นคน 4 – 6 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 5,5 คือ ภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง (middle of the road management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผลผลิตปานกลางและพยายามสร้างความสมดุลในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องาน 7 – 9

คะแนน เน้นคน 7 – 9 คะแนน

แสดงว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ 9,9 คือ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (team or democratic management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง

ถ้าผู้อำนวยการได้คะแนนเนื้องานและคะแนนเนื้องานนอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ให้ดูว่าค่าของคะแนนทั้งสองข้างใกล้เคียงกับแบบภาวะผู้นำแบบใดใน 5 แบบที่กล่าวมา ก็ให้เลือกแบบภาวะผู้นำที่ใกล้เคียงที่สุดกับค่าคะแนนที่ได้เป็นแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน

แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำดังกล่าวมีค่าอำนาจแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.47 – 0.85 มีความเชื่อมั่น 0.94

ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. นำทฤษฎีภาวะผู้นำมากำหนดเป็นคุณสมบัติคัดเลือกผู้อำนวยการโรงเรียน
2. นำทฤษฎีภาวะผู้นำมากำหนดเป็นหลักสูตรจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
3. ผลการวิจัยบ่งชี้ความสำคัญของภาวะผู้นำดังเช่น ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง (2553) วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ($\beta = 0.94$) แล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารแบบ

ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ซึ่งเป็นนโยบายที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้โรงเรียนบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลโดยตรงทางบวกต่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ($\beta = 0.35$) สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน (2552) วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ($\beta = .53$) อรรถ ปรารับิปูตะสูง (2553) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อคุณภาพการบริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียน ($\beta = 0.865$) สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และนิคม นาคอ้าย (2550) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อคุณภาพการสอนของครูในโรงเรียน ($\beta = 0.35$) แล้วคุณภาพการสอนของครูในโรงเรียนส่งผลโดยตรงทางบวกต่อเกรดเฉลี่ยของนักเรียน ($\beta = 0.81$) ส่งผลโดยตรงทางบวกต่อความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบของนักเรียน ($\beta = 0.26$) และส่งผลต่อโดยตรงทางบวกต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ($\beta = 0.50$)

มลิวัน ศรีโคตร (2554) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำตามแนวพุทธส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยได้อย่างชัดเจน

4. มีพุทธภษิต (พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2545) กล่าวไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉันทโคในหมู่มนุษย์ก็ฉันทันั้น บุคคลผู้ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แฉวันแฉวันทั้งหมด ก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉันทโค ในหมู่มนุษย์ก็ฉันทันั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแฉวันแฉวันก็จะอยู่เป็นสุขหากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม”

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์

บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2545). **ผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- มลิวัน ศรีโคตร. (2554). **ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- วิรัชพัชร วงศ์วัฒน์เกษม. (2555). **การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- ศิริกาญจน์ ไกรบำรุง. (2553). **ตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2552). **ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **ปรัชญาในวรรณคดีสมัยสุโขทัย.** กรุงเทพมหานคร: SUNPRINTING.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์นันท์ และนิคม นาคอ้าย. (มิถุนายน - ตุลาคม 2550) . "การค้นหารูปแบบของผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนที่มีตัวแปรน้อยที่สุด และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน," **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.** 7 - 13.
- อรรถ ปราบริปูตะลุง. (2553). **ตัวแปรคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลต่อระดับคุณภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ. ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Blake, R.R. and Mouton , J.S. (1964). **The Managerial Grid.** Houston, TX : Gulf Publishing. (1989). **Change by Design.** Reading. Massachusetts : Addison - Wesley Publishing.

- Fieldler, F.E (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness," in L. Berkowitz, **Advances in Experimental Social Psychology**. (Vol.I,pp. 149 - 190). New York. : Academic Press.
- Hershey, P. and Blanchard, K.H. (1977). **The Management of Organizational Behavior**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). "A path – Goal Theory of Leadership Effectiveness." **Administrative Science Quarterly**. 16 : 321 – 38.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). "Path – Goal Theory and Leadership," **Journal of Contemporary Business**. 3: 81 – 97.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. New York : The McGraw – Hill Companies, Inc.
- Halpin, A.W. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York: Macmillan.
- Halpin, A.W. and Winer, B.J. (1952). **The Leadership Behavior of the Airplane Commander**.
Washington, DC : Human Research Laboratories, Department of the Air Force.
- Hemphill, J.K. and Coons, A.E. (1950). **Leader Behavior Description Questionnaire**.
Columbus : Personnel Research Board, Ohio State University.
- Stogdill, R.M. (1948). " Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature," **Journal of Psychology**, 25 : 35 – 71.
- Stogdill, R.M. (1981). " Traits of Leadership : A Follow-up to 1970," in B.M. Bass (Ed.) **Stogdill, Handbook of Leadership**. pp. 73 - 79. New York : Free Press.
- Vroom, V.H. (1964). **Work and Motivation**. New York : Wiley.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973). **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G.A. (2002). **Leadership in Organizations**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.