



แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

● ผศ.ดร.วาโร เฟื่องสวัสดิ์

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์¹

ผู้บริหารนับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษานักวิชาการหลายท่านต่างมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ ผู้นำที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันจะต้องจัดการเกี่ยวกับภายนอกองค์กรเพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งสามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารจะบริหารองค์การให้ได้ผลดีจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารได้มีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) ได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารมีความเป็นนักบริหารมืออาชีพ

“ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงเชื่อว่าจะช่วยให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในการบริหารองค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับการนำเสนอเนื้อหาในบทความนี้จะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้ ความหมายของผู้นำ วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ กระบวนการภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ และแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายผู้นำ (Leader) ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม (Halpin, 1966 : 27-28)

ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงาน กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม (Fiedler, 1967 : 8)

¹ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก จัดปัญหา จัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มและฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bennis and Nanus. 1985:215)

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถชี้นำจิตใจให้ผู้อื่นติดตาม หรือปฏิบัติตาม (Robbins. 1988 : 370)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้เกิดการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrin. 1998 : 431)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำหรือประสานงานให้สมาชิกในกลุ่มทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532 : 20)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้ มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 8)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้เกิดการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสาร และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน และ 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 12)

โดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง โดยบุคคลที่เป็นสมาชิกให้การยอมรับให้ใช้อิทธิพล จูงใจ โน้มน้าว ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ

วิธีการได้มาซึ่งผู้นำนั้นมีหลายวิธี เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้กล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่งผู้นำ ว่าอาจมาจากผู้นำโดยกำเนิดซึ่งเป็นผู้มาโดยสืบทอดโลหิต หรือการเป็นเจ้าของครอบครอง ผู้นำโดยการแต่งตั้งโดยผู้มีอำนาจแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งตามความเหมาะสม และผู้นำโดยการเลือกตั้งซึ่งมักพบทางการเมือง เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ ได้กล่าวถึงการได้มาซึ่งผู้นำว่ามี 4 วิธีคือ ผู้นำโดยธรรมชาติหรือลักษณะอันมาจากกำเนิดของตน ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ ผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าให้เป็นผู้มา และผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ นอกจากนี้ Yulk (1989 : 45) ได้กล่าวถึงการได้มาของผู้นำว่ามาจากการคัดเลือกและการสอบคัดเลือก (Selection and Placement) ซึ่งการคัดเลือกจะต้องพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานด้าน

ผู้นำ ความมีทักษะ ตลอดจนความรู้ความสามารถทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอาจให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาทำการประเมิน นอกจากนี้ อาจใช้วิธีการสอบคัดเลือกเพื่อประกอบการพิจารณาก็ได้

โดยสรุป การได้มาซึ่งผู้นำอาจมาจาก 5 วิธีการ ได้แก่ ผู้นำที่พัฒนาตนเอง ผู้นำโดยการเลือกตั้งผู้นำ โดยการแต่งตั้ง ผู้นำโดยการคัดเลือก และผู้นำโดยการสอบคัดเลือก

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “Leadership” ในภาษาไทยมีการกำหนดคำใช้หลายคำ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ ประมุขศิลป์ การนำของผู้นำ การชี้นำของผู้นำ เป็นต้น สำหรับในเอกสารฉบับนี้จะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974 : 4)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง (Campbell, Corbally and Nystrand, 1983 : 142)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม (Sergiovanni and Moore, 1989 : 213)

ภาวะผู้นำ หมายถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yukl, 1989 : 2)

ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลซึ่งปราศจากการบังคับ เพื่อสร้างเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ เพื่อกระตุ้นและจูงใจในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการกำหนดวัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์การ (Barney and Griffin, 1992 : 587)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Daft, 1994 : 478)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ (Owen, 1995 : 119-120)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำ ต่อการทำการกิจกรรมของแต่ละบุคคลและของกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2532 : 20)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 10)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีปฏิบัติตาม (ลีปนันท เกตุทัต. 2540 : 43-45)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคล ที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ. 2541 : 254)

ภาวะผู้นำ คือกระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2547 : 41)

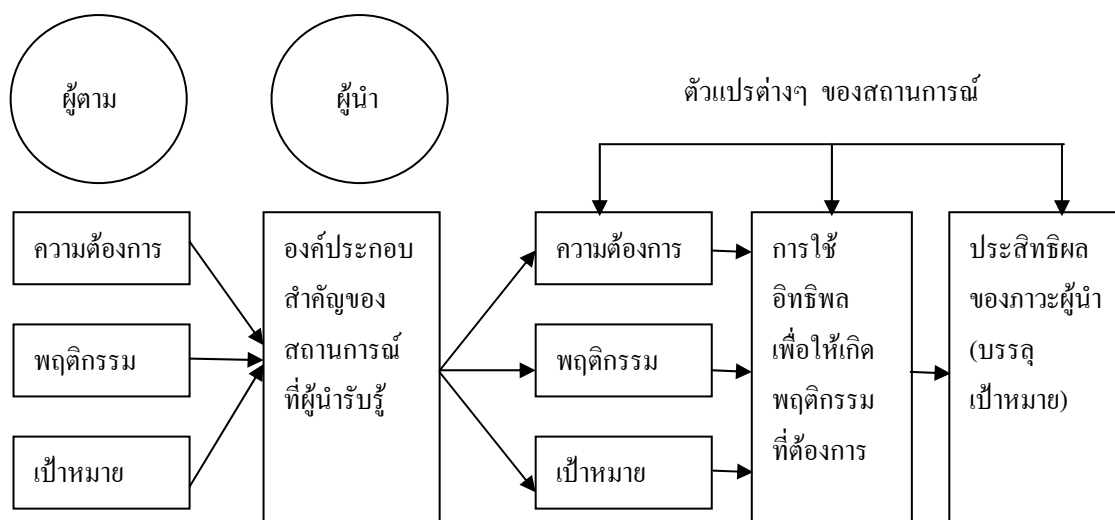
กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำ ให้บุคคลอื่นเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) คน ประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม 2) กระบวนการใช้อิทธิพล การโน้มน้าว หรือการจูงใจ และ 3) เป้าหมายขององค์การ

กระบวนการภาวะผู้นำ

ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process) ไว้ดังนี้

Bovee et al. (1993 : 468) กล่าวว่ากระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงาน หรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) ขั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ

Trewatha and Newport (1982 : 390) ได้กล่าวถึงกระบวนการภาวะผู้นำ โดยแสดงให้เห็นว่าความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของผู้ตาม ต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่างๆ ของสถานการณ์ เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำ ต่อจากนั้นผู้นำซึ่งมีความต้องการ พฤติกรรม และเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งกระบวนการภาวะผู้นำ แสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process)

ที่มา : Trewatha and Newport, 1982 : 390

ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

คำว่า “ประสิทธิผล” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Effectiveness” ซึ่งจะมองในเรื่องที่ได้กระทำมาแล้ว เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ ผลของงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ คือผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สุริยสุเมธินฤมิตร . 2538) สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ได้มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Likert (1984) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำ ที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความสามัคคีของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ

Silver (1983) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำสามารถพิจารณาได้จากความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่ม และความมีผลงานที่ดีที่ปรากฏออกมา

Hersey and Blanchard (1996) ได้เสนอว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำประเมินได้จากผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้ว โดยเน้นในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้อง

Fiedler (1967) กล่าวว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำจะต้องดูในเรื่องผลงานของกลุ่ม ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกำลังของกลุ่มสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี และยังกล่าวอีกว่าผู้ที่ประเมินประสิทธิผลภาวะผู้นำอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่า ระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

Yukl (1989) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลภาวะผู้นำสามารถประเมินได้จากผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่องนับถือของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความ

ผูกพันของร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

Nahavandi (2000) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ มีการบรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการและดำเนินงานภายในองค์กรที่ราบรื่น และมีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก

นักวิชาการที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ Williams (2001) ได้ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ใน 5 ด้าน คือ ทัศนคติ วัฒนธรรมและการสอน ความร่วมมือ การจัดการและบริบททางการเมือง สังคม และจริยธรรม ส่วน Strack (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นใจเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง นอกจากนี้ Bagwell (2002) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยวัด 5 ด้าน คือ ทัศนคติ ความอยากรู้อยากเห็น การมอบอำนาจให้ผู้อื่น การนำ และความซื่อสัตย์มั่นคง

โดยสรุป ประสิทธิผลภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถดำเนินการในกิจการต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นสิ่งที่พึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของกลุ่ม โดยสามารถพิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน ผลผลิตของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน การพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ มีชื่อเสียง และมีผลงานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการบริหาร นักวิชาการหลายยุคหลายสมัยได้ทุ่มเทความพยายามในการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งอาจแบ่งผลการศึกษา แนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

Hodge and Johnson (1970 อ้างถึงใน วิเชียร จีวีพิมาย. 2539 : 22) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าจำแนกได้ 4 ทฤษฎี คือ 1)ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ 2)ทฤษฎีสถานการณ์ 3)ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม และ 4)ทฤษฎีผลรวม

Lussier and Achua (2001 : 16-18) ได้จำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี คือ 1)ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership theory) 2)ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) 3)ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และ 4)ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

ชัยพร วิชาวุธ (2530 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เจียวกศรี. 2544 : 43) ได้กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำถ้าแบ่งตามช่วงเวลาของการเกิดทฤษฎีและลักษณะของทฤษฎี สามารถจำแนกได้ 3 ยุค ดังนี้ 1)ยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง การศึกษาภาวะผู้นำจากลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) 2)ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง การศึกษาภาวะผู้นำจากการนำ (Leadership Style) 3)ยุคปลายปี ค.ศ. 1960 จนถึงปัจจุบัน การศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์ (Situational Leadership)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 19) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1)ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ 2)ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ และ 3)ทฤษฎีเชิงสถานการณ์

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 32-33) ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1)กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ 2)กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ 3)กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และ 4)กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ (2547 : 157-158) ได้จำแนกการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1)ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบประเพณีนิยม (Traditional Leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) และ 3)ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership)

วันชัย มีชาติ (2548 : 185-186) ได้แบ่งแนวคิดในการศึกษาผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1)กลุ่มแนวความคิดการศึกษาผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) กลุ่มแนวความคิดการศึกษาผู้นำจากพฤติกรรม 3)กลุ่มแนวความคิดการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ โดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ดังนั้น งานวิจัยส่วนใหญ่จึงมุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะ (Traits) ที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา

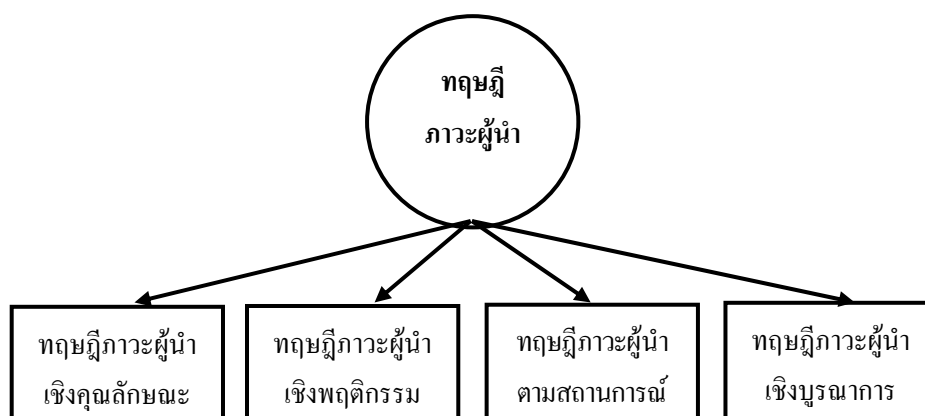
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ไปเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยพยายามมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้คือให้มองสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University Leadership Style) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Style) แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Leadership Style) และดาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) เป็นต้น

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมที่ผ่านมา มุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ แต่พบว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ ดังนั้น นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยทฤษฎีนี้เป็นผลการผสมผสานของหลายทฤษฎีและปัจจัยที่สำคัญคือ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ องค์การ และลักษณะปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ได้แก่ ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Model) ของ Fiedler ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (Leadership Continuum Model) ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (Path-Goal Model) ของ

House ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐาน (Normative Leadership Model) ของ Vroom and Yetton ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Model) ของ Hersey and Blanchard

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสรีรภาพ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมา วิวัฒนาการของการศึกษาศึกษาภาวะผู้นำสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นักวิชาการต่างศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎี และมุมมองที่ตนเองสนใจ ซึ่งพบว่ามีความแตกต่างกันออกไป จากการศึกษาภาวะผู้นำพบว่ามีการศึกษาภาวะผู้นำ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 21-24) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำโดยแบ่งออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้ 1) การศึกษาแนวคิดเชิงอำนาจ – อิทธิพล (Power-Influence Approach) มุ่งเน้นอธิบายให้เห็นประสิทธิภาพของผู้นำเกี่ยวกับอำนาจของผู้นำ รูปแบบของอำนาจ และลักษณะของการใช้อำนาจ โดยจะศึกษาในเรื่องแหล่งที่มาของอำนาจบุคคล วิธีการเพิ่มอำนาจและการสูญเสียอำนาจ ตามลักษณะของการใช้อิทธิพล การเชื่อมโยงแบบใหม่ระหว่างอำนาจและพฤติกรรม 2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) จะมุ่งเน้นใน

เรื่องเกี่ยวกับผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่างๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรม ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณาเป็นพฤติกรรมที่สำคัญๆ ของการบริหาร

3) แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) จะมุ่งเน้นไปที่คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในระหว่าง ค.ศ.1930 - 1940 แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

4) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situation Approach) จะให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ได้แก่ อำนาจการสั่งการของผู้นำ ลักษณะความสุ่มรอบคอบ ลักษณะของการปฏิบัติงาน ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การจงใจ สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน บทบาทที่จำเป็นของผู้นำที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สอง มุ่งที่จะศึกษาว่าสถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ และ

5) แนวคิดเชิงประสมประสาน (Integrative Approach) เป็นการศึกษาในลักษณะประสมประสานประกอบด้วย คุณลักษณะ พฤติกรรม อำนาจและอิทธิพล สถานการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการพิสูจน์ภาวะผู้นำว่ามีผลต่อการทำงานขององค์การมากน้อยเพียงใด

Bass (1981) ได้จำแนกการศึกษาก้าวหน้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม 2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ 3) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ต้องการ 4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญ บังคับ 5) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม 6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือดลใจ

สมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับ ชูเชิญ หรือใช้อำนาจ 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม 8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล 9) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และควบคุมขึ้นกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และ 11) ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

อย่างไรก็ตามแนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำ สามารถจำแนกได้ 3 ทิศทาง ดังนี้

1. การศึกษาความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่นั้น สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้หลายประการ อาทิ Yukl (1989 : 5) เห็นว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หมายถึง ผลลัพธ์ขององค์การที่ก่อกำเนิดมาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ดังกล่าวอาจประกอบด้วยประเด็นต่างๆ เช่น 1) ผลการปฏิบัติงานขององค์การ 2) การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 3) ความอยู่รอดขององค์การ 4) ความเจริญเติบโตขององค์การ 5) ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ 6) ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ 7) การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 8) ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และ 9) ความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ เป็นต้น

2. การศึกษาความผันแปรหรือความเป็นพลวัตของภาวะผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่าพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่นๆ ทักษะภาวะผู้นำบางทักษะอาจไม่ขึ้นกับสถานการณ์บางสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทักษะการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ทักษะความไวต่อสถานการณ์ ทักษะการสื่อสาร และการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น (Trewatha and Newport. 1982 : 401-405)

3. การศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของเซง (Cheng. 1996) เป็นต้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ไม่ว่าภาวะผู้นำจะถูกนิยามแตกต่างกันอย่างไรก็ตาม จะสามารถสังเกตเห็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2 ประการได้แก่ 1) ภาวะผู้นำมีความ

เกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และ 2) ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บทสรุป

ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง โดยบุคคลที่สมาชิกให้การยอมรับ ใช้อิทธิพล จูงใจ โน้มน้าว ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำให้บุคคลอื่นเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) คนได้แก่ ผู้นำและผู้ตาม 2) กระบวนการใช้อิทธิพล การโน้มน้าว หรือการจูงใจ และ 3) เป้าหมายขององค์กร

วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 4 กลุ่มได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

การศึกษาภาวะผู้นำพบว่าแนวโน้มในการศึกษาซึ่งจำแนกได้ 3 ทิศทาง คือ 1) การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ 2) การศึกษาความผันแปรหรือความเป็นพลวัตของภาวะผู้นำ และ 3) การศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ และฉัตรพยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัครา).
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัครา).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

- วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547, มีนาคม-พฤษภาคม). ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนา
บุคลากร. วารสารศึกษาศาสตร์. 27(3), 40-52.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร . (2532). ภาวะผู้นำหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการใน
วิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. (อัดสำเนา).
- _____. (2543). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลภาวะผู้นำของ
คณบดีในสถาบันราชภัฏ. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- สร้อยตระกูล (ดิวันนันท) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2540). วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง ใน ภาวะผู้นำสำคัญต่ออนาคตไทย. (40-47).
กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำ ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 5-8. (1-111). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Barney, J. B. and Griffin, R.W. (1992). **The Management of Organization Strategy Structure Behavior**.
Boston : Houghton Mifflin.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). **Leaders : The Strategies for Taking Change**. New York : Harper and Row.
- Bovee, L. C., Thill, V. J., Wood, B.M., and Dovel, G. P. (1993). **Management International**. 2nd ed.
New York : McGraw-Hill.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E., and Nystrand, R.O. (1983). **Introduction to Educational Administration**.
6th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Daft, R.L. (1994). **Management**. 3rd ed. Fort Worth : The Dryden Press.
- DuBrin, J. Andrew. (1998). **Leadership Research Findings, Practice, and Skill**. Boston : Houghton
Mifflin.
- Fiedler, Fred E. (1967). **Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Halpin, Andrew W. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York : Macmillan.

- Lussier, Robert N. and Achua, Christopher F. (2001). **Leadership : Theory, Application, Skill Development**. Ohio : South-Western College Publishing.
- Owen, Robert G. (1995). **Organizational Behavior in Education**. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P. (1988). **Management : Concepts and Applications**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T.J., and Moore, J.H. (1989). **Schooling for Tomorrow**. Boston : Allyn and Bacon.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership**. New York : Free Press.
- Trewatha, R. L., and Newport, G. M. (1982). **Management** 3rd ed. Texas : Amacon.
- Yukl, G.A. (1989). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.