

ภาวะผู้นำ ในองค์การ สถานศึกษา



Leadership in School Organizations

ฉบับ
ปรับปรุง

เนื้อหาทันสมัย
ครบถ้วน สมบูรณ์ที่สุด

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Concepts, Principles, Theories, Practices
and Related Research

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ด.บ., ด.ม. (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Ph.D. (Ed. Ad.), U of Oregon, U.S.A.



ภาวะผู้นำ ในองค์กร สถานศึกษา



**Leadership
in School
Organizations**

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร ใดตสุมิตา





ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง)

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ราคา 179 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง)

จำนวน 212 หน้า

ราคา 179 บาท

ISBN 978-616-210-511-1

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด

สำนักพิมพ์ปัญญาชน -- กรุงเทพฯ : 2560

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด โทร. 02-732-3101-6 แฟกซ์ 02-375-1654

จัดพิมพ์โดย



สำนักพิมพ์ปัญญาชน
INTELLECTUALS

(ในเครือบริษัทปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด)

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวงหิน

ถนน ลาดพร้าว-วงหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928

E-mail: contact@panyachon.com

จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
PANYACHON DISTRIBUTOR CO., LTD

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวงหิน

ถนน ลาดพร้าว-วงหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928 มือถือ 08-1357-8378

www.panyachon.com  www.facebook.com/panyachondist

E-mail: panyachondist@yahoo.com, panyachon2012@hotmail.com

บรรณาธิการบริหาร : ปันณธร ไชยบุญเรือง, สมจินตนา พูลนาค, ดวงพรรณ เอี่ยมจ้อย
สุรเชษฐ์ สกุลเชื้อ, เกรียงศักดิ์ พูลนาค

ศิลปกรรม : เอกอนันต์ ศิริเลิศฤทัย

ฝ่ายจัดจำหน่าย : ศุภกร อุ่นเรือน, อินผล ไชยบุญเรือง, สุริยวรรณ เวทวงศ์, เอกราช สิทธิไทย,
ปราโมทย์ วิธาน

คณะที่ปรึกษา : ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา
ผศ.ไกรคุง อนันตกุล, ดร.สำราญ สัมฤทธิ์สุวรรณ
ดร.ชาญชัย อาจิณสมจาร, ดร.อบรม ลินภิบาล, ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี
ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร.พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ โดยบริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาต





คำนำผู้เขียน

หนังสือ ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เล่มนี้ แต่งขึ้นและปรับปรุงสำหรับเป็นตำราหลักของนักศึกษาและนิสิตที่เรียนในสาขาการบริหารการศึกษาและสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังใช้เป็นหนังสือคู่มือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ และผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารในองค์กรอื่นๆ ที่ต้องเข้าใจและรู้จัก และใช้ภาวะผู้นำในงานและกิจกรรมต่างๆ เนื่องจากได้รวบรวมแนวคิดหลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้อย่างละเอียด





เนื้อหาสาระในหนังสือ (ฉบับปรับปรุง) เล่มนี้ ยังคงเนื้อหาเดิมไว้ทั้งหมด แต่มีการเพิ่มเติมในรายละเอียดของบางเนื้อหา และมีการขยายความและเรียบเรียงเนื้อหาใหม่ เพื่อให้อ่านเข้าใจง่ายและรวดเร็วมากขึ้น และมีภาพประกอบเพื่อให้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นด้วย จึงทำให้มีเนื้อหามากกว่าเดิม และแบ่งเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้เป็น 9 บท คือ

- บทที่ 1 บทนำเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- บทที่ 2 แหล่งอิทธิพล อำนาจ และภาวะผู้นำ
- บทที่ 3 คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และทักษะของผู้นำ
- บทที่ 4 ทฤษฎี พฤติกรรมภาวะผู้นำ
- บทที่ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
- บทที่ 6 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
- บทที่ 7 ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย
- บทที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- บทที่ 9 บทสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้เขียนหวังว่า หนังสือภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เล่มนี้ จะเป็นตำราเรียนและหนังสือคู่มือสำคัญที่มีประโยชน์สำหรับอาจารย์ นักศึกษานิสิต นักการศึกษา และโดยเฉพาะผู้มีบทบาทหน้าที่ และผู้จะมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาของสถานศึกษาและของประเทศ และขอให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และการใช้ตำราเล่มนี้ทุกท่าน

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา

Associate Professor Dr.Sunthorn Kohtbantau

ค.บ., ค.ม. (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Ph.D. (Educational Administration), University of Oregon, U.S.A.





สารบัญ

สารบัญตาราง	14
สารบัญภาพประกอบ	15

บทที่ 1 บทนำเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 17

คำนำ	18
ความหมาย	19
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	21
ความจำเป็นต้องมีผู้นำ	25
คำถามท้ายบท	26
บรรณานุกรม	27

บทที่ 2 แหล่งอิทธิพล อำนาจ และภาวะผู้นำ 29

คำนำ	30
แหล่งอิทธิพลของผู้นำ	30
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ และอิทธิพล	33
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
แนวคิดใหม่เกี่ยวกับอำนาจของผู้นำ	37
คำถามท้ายบท	40
บรรณานุกรม	41

บทที่ 3 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำ 43

คำนำ	44
คุณลักษณะของผู้นำ	44
• ความหมาย	44
• คุณลักษณะและทักษะผู้นำของสตอกคิลล์	44
- ด้านสมรรถนะ	45
- ด้านผลสัมฤทธิ์	45
- ด้านความรับผิดชอบ	46
- ด้านการมีส่วนร่วม	46
- ด้านสถานภาพ	47





คุณลักษณะและทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล	50
• โครงสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของเบสและสตอกดิลล์	50
- ด้านความเด็ดเดี่ยว	50
- ด้านความสุภาพอ่อนโยน	51
- ด้านความมีจิตสำนึก	51
- ด้านความมั่นคงทางอารมณ์	52
- ด้านความมีเชาวน์ปัญญา	52
• คุณลักษณะและทักษะที่มีประสิทธิผลของยูเคิล	52
- ด้านคุณลักษณะ	53
- ด้านทักษะ	53
• ทักษะผู้นำทางการศึกษาของศูนย์ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา สหรัฐอเมริกา	54
- ด้านทักษะการบริหาร	54
- ด้านทักษะระหว่างบุคคล	55
- ด้านทักษะการสื่อสาร	56
- ด้านทักษะอื่นๆ	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
• งานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล	57
• งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความคิดเห็น ของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้นำเอง	58
• งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ของผู้ได้บังคับบัญชา	
คำถามท้ายบท	61
บรรณานุกรม	62

บทที่ 4 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ	65
คำนำ	66
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา	66
• แนวคิด	66
• แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา	66
- แบบภาวะผู้นำอัตตาธิปไตย	67





- แบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย	67
- แบบภาวะผู้นำเสรีนิยม	67
• การเปรียบเทียบภาวะผู้นำสามแบบตามผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา	68
• ผลลัพธ์ออกมาของการวิจัยไอโอวา	69
ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	70
• แนวคิด	70
• แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ	71
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งริเริ่มโครงสร้าง	71
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	
• ผลลัพธ์ของการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ	72
• งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างและมุ่งสัมพันธ์	74
ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	76
• แนวคิด	76
• แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	76
- ภาวะผู้นำแบบเน้นการผลิตเป็นศูนย์กลาง	77
- ภาวะผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	78
การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของสามสถาบัน	79
คำถามท้ายบท	81
บรรณานุกรม	82

บทที่ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 85

คำนำ	86
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	87
• แนวคิด	87
• การพัฒนาแบบภาวะผู้นำของฟีดเลอร์	88
• ความเหมาะสมของสถานการณ์	90
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	90
- โครงสร้างภารกิจ	90
- อำนาจโดยตำแหน่ง	91





• แบบภาวะผู้นำของฟีดเลอร์	91
• งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	96
ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายของอีฟวอนส์และเฮาส์	97
• แนวคิด	97
• แบบภาวะผู้นำของอีฟวอนส์และเฮาส์	98
- ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ	98
- ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	98
- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	99
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมฤทธิ์	99
• ปัจจัยด้านสถานการณ์	99
- ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา	99
ด้านความสามารถ	100
ด้านแหล่งการควบคุม	100
ด้านความต้องการและแรงจูงใจ	100
• ปัจจัยแรงสภาพแวดล้อม	101
- ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา	101
- กลุ่มงานหลัก	101
- ระบบอำนาจหน้าที่เป็นทางการ	102
• งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมาย	103
คำถามท้ายบท	105
บรรณานุกรม	106

บทที่ 6 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม กับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

109

คำนำ	110
สรุปภาพรวมแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบดั้งเดิม	111
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อื่นๆ	112
ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำเส้นต่อเนื่องของแทนเนนบอมและชมิทท์	113
• แนวคิด	113
• แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิทท์	114
- ภาวะผู้นำแบบบอกให้ทำตาม	115
- ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	115





- ภาวะผู้นำแบบทดสอบ	115
- ภาวะผู้นำแบบหารือ	115
- ภาวะผู้นำแบบเข้าร่วม	115
• อิทธิพลที่มีต่อภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิคท์	116
- ด้านแรงภายในตัวผู้นำ	116
ระบบค่านิยมของผู้นำ	116
ความเชื่อมั่นในกลุ่มของผู้นำ	116
ความเอนเอียงในแบบภาวะผู้นำ	116
ความรู้สึกมั่นคงในสถานการณ์ของผู้นำ	116
- ด้านแรงภายในสมาชิกกลุ่ม	117
- ด้านแรงภายในสถานการณ์	117
ตัวปัญหาเอง	117
ความกดดันเรื่องเวลา	117
- ด้านวัตถุประสงค์ระยะยาวและยุทธศาสตร์	117
สถานะทฤษฎีของแทนเนนบอมและชมิคท์	118
ทฤษฎีทำนายภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลคและมูตัน	118
• แนวคิด	118
• แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลคและมูตัน	120
- ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจและความเชื่อฟัง	120
- ภาวะผู้นำแบบการจัดการสนามกอล์ฟ	120
- ภาวะผู้นำแบบการจัดการไม่ได้เรื่อง	120
- ภาวะผู้นำแบบการจัดการคนองค์การ	120
- ภาวะผู้นำแบบการจัดการเป็นทีม	120
• งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	121
ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติของเรดดิน	121
• แนวคิด	121
• รูปแบบสามมิติประสิทธิผลภาวะผู้นำ	122
- มิติพื้นฐาน	123
แบบสัมพันธ	123
แบบบูรณาการ	123
แบบแยกตัว	123
แบบอุทิศตน	123





- มิติมีประสิทธิผล	123
แบบนักพัฒนา	124
แบบนักบริหารชั้นสูง	124
แบบข้าราชการ	125
แบบขุนนางใจบุญ	125
- มิติไม่มีประสิทธิผล	125
แบบนักบุญ	125
แบบผู้ประนีประนอม	125
แบบนักหลบเลี่ยง	126
แบบขุนนาง	126
สถานะของทฤษฎีสามมติของเรดติน	127
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชีย์และบลันชาร์ด	127
• แนวคิด	127
• แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ	128
- พฤติกรรมมุ่งงาน	128
- พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์	128
• องค์ประกอบสถานการณ์	128
- วุฒิภาวะด้านงาน	128
- วุฒิภาวะทางจิตวิทยา	128
• แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์	129
- แบบชี้แนะ	129
- แบบครูฝึก	129
- แบบเกื้อหนุน	129
- แบบมอบหมายงาน	130
• คำอธิบายภาวะผู้นำตามสถานการณ์	131
- วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา	131
- พฤติกรรมภาวะผู้นำ	131
- คำอธิบายภาพประกอบ	131
• ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	132
• งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	133
คำถามท้ายบท	134
บรรณานุกรม	135





บทที่ 7 ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย 137

คำนำ 138

ทฤษฎีสิ่งทดแทนภาวะผู้นำของเคอร์และเจอร์มิแอร์

- แนวคิด 138
- สาระสำคัญของทฤษฎี 139

ทฤษฎีอิทธิพลผกผันของเกรย์และสตาร์ค 141

- แนวคิด 141
- สาระสำคัญของทฤษฎี 141
- ความสำคัญของทฤษฎี 141
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 142

ทฤษฎีเชื่อมโยงทวิภาคีแนวตั้งของแดนเซอร์เกาและคณะ 143

- แนวคิด 143
- สาระสำคัญของทฤษฎี 143

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางศีลธรรมของเอทชีโอนี่ 145

- แนวคิด 145
- สาระสำคัญของทฤษฎี 145

ทฤษฎีหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การของดิลและปีเตอร์สัน 146

- แนวคิด 146
- สาระสำคัญของทฤษฎี 146

ทฤษฎีภาวะผู้นำมูลค่าเพิ่มของเซอร์จิโอวานนี 147

- แนวคิด 147
- สาระสำคัญของทฤษฎี 147
 - ภาวะผู้นำโดยการแลกเปลี่ยนสินค้า 147
 - ภาวะผู้นำโดยการสร้าง 147
 - ภาวะผู้นำโดยการมีพันธะ 147
 - ภาวะผู้นำโดยการฝากธนาคาร 147

คำถามท้ายบท 148

บรรณานุกรม 149





บทที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

151

คำนำ	152
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	152
• แนวคิดของกุนเทอร์	152
• ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์	154
- แนวคิด	154
- การสร้างแรงดลใจ	155
- การใช้ความเป็นเอกัตบุคลานิยม	155
- การกระตุ้นทางปัญญา	155
- การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ	155
• ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ตามการวิเคราะห์ของไลธวูด	156
- ด้านการกำหนดทิศทาง	158
- ด้านการพัฒนาบุคลากร	158
- ด้านการออกแบบองค์การใหม่	158
• ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามแนวคิด	
ของไลธวูด และคณะ	165
- ด้านการแก้ปัญหา	165
- ด้านการส่งเสริมภาวะผู้นำครู	165
- ด้านการสร้างปณิธานต่อการเปลี่ยนแปลงของครู	165
- ด้านการสร้างสรรค้เงื่อนไขความเจริญงอกงามในความรู้	
และทักษะวิชาชีพของครู	165
- ด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ทั้งองค์การ	165
- ด้านการรักษาความสมดุลทางอารมณ์	165
• ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์	168
- แนวคิด	168
- สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์	168
การยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	168
การลดความสนใจส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	169
การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	169
ข้อโต้แย้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	172
นันทาทศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	177





คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	180
• เป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง	180
• มีความกล้า	181
• มีความเชื่อในผู้อื่น	181
• มีความยึดมั่นในค่านิยม	181
• เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต	182
• มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน	182
• เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์	182
• เป็นผู้สื่อสารที่ดี	183
คำถามท้ายบท	184
บรรณานุกรม	185

บทที่ 9 บทสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 189

คำนำ	190
สรุปประเด็นภาวะผู้นำ	190
ข้อสนับสนุนและโต้แย้งภาวะผู้นำในวงการศึกษา	193
• คำนำ	193
• ข้อสนับสนุน	193
• ข้อโต้แย้ง	193
บรรณานุกรมท้ายบท	195
คำถามท้ายเล่ม	195

บรรณานุกรม 196

ประวัติย่อผู้เขียน 200





สารบัญตาราง

4.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำสามแบบของมหาวิทยาลัยไอโอวา	69
4.2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของสามสถาบันอุดมศึกษา	80
5.1 ตัวอย่างข้อคำถามแบบวัดมาตราส่วนผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด	88
7.1 สิ่งทดแทนและสิ่งลบล้างภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนและแบบมุ่งภารกิจ ของเคอร์และเจอร์มิแอร์	139
8.1 สรุปภาพรวมทฤษฎีภาวะผู้นำของกุนเทอร์	153
8.2 กิจกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ตามการวิเคราะห์ ของไลธวูดและคณะ	157
8.3 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามแนวคิด ของไลธวูดและคณะ	160





สารบัญภาพประกอบ

2.1	แหล่งอำนาจของผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา	33
4.1	พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แบบตามผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ	73
5.1	ปัจจัยสำคัญในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	87
5.2	รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	92
5.3	รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์เหมาะสมและไม่เหมาะสม ของฟีดเลอร์	95
5.4	ความสัมพันธ์ระหว่างเส้นทางและเป้าหมายของอีฟวอนส์และเฮาส์	103
6.1	สรุปภาพรวมแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบดั้งเดิม	111
6.2	เส้นทางต่อเนื่องภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิตท์	113
6.3	ตารางภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลคและมูตัน	119
6.4	รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำสามมิติของเรตติน	122
6.5	มิติภาวะผู้นำมีประสิทธิผลของเรตติน (ส่วนขยายจากภาพประกอบ 6.4)	123
6.6	มิติภาวะผู้นำไม่มีประสิทธิผลของเรตติน (ส่วนขยายจากภาพประกอบ 6.4)	126
6.7	แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด	130
8.1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (จากการสรุปของกรอนน์ (Gronn, 1996))	156
8.2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์	169
8.3	คุณลักษณะของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของไทกี, เดฟ วานา และเวเธอร์ สปูน	







บทที่
1

บทนำเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ





คำนำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Leadership” และ “ผู้นำ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Leader” ทั้งสองคำเป็นที่สนใจกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในโลกตะวันตก และโดยเฉพาะในช่วงต้นคริสต์ทศวรรษที่ 20 มีนักวิจัยและผู้ปฏิบัติจำนวนมากพยายามวิเคราะห์และให้ความหมายไว้มาก จนมีบางคนกล่าวว่า มีตำราและหนังสือทางการบริหารทั้งทางการบริหารธุรกิจ และการบริหารการศึกษา และเห็นว่ามี ความหมายของคำภาวะผู้นำที่หลากหลายมากกว่า 300 คำนิยาม เท่ากับจำนวนผู้ศึกษาค้นคว้า

สำหรับประเทศไทย มักนิยมเรียกผู้อยู่ในตำแหน่งสูงในหน่วยงานราชการว่า “ผู้นำ” เช่นเรียกนายกรัฐมนตรีว่า “ผู้นำประเทศ” เรียกรัฐมนตรีกระทรวงว่า “ผู้นำกระทรวง” หรือ “ผู้นำส่วนราชการ” และ “ผู้นำท้องถิ่น” เป็นต้น นั่นคือเป็นคำเรียกผู้มีตำแหน่งสูงสุดในองค์การใดองค์การหนึ่งว่าเป็น “ผู้บริหาร” และเป็น “ผู้นำ” ทั้งสิ้น จึงมีความคาบเกี่ยวกันระหว่าง “ผู้บริหาร” กับ “ผู้นำ” ซึ่งตามความเป็นจริงแล้ว “ผู้บริหาร” อาจไม่เป็น “ผู้นำ” หรือ “ผู้นำ” ย่อมไม่ใช่ “ผู้บริหาร” เสมอไป ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหลายอย่างและหลายด้านที่จะกำหนดว่าใครเป็น “ผู้บริหาร” หรือ “ผู้นำ” ฉะนั้นในบทนี้ควรจะได้ทบทวนแนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ และคำที่เกี่ยวข้อง ดังจะกล่าวในตอนต่อไป





ความหมาย

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังต่อไปนี้

เบนนิส และนาณัส (Bannis and Nanus, 1985 : 21)

ให้ความหมายว่า

ภาวะผู้นำ

หมายถึง

**การมีอิทธิพลต่อการนำในทิศทาง
เส้นทาง การกระทำและการคิด**

บลอค (Block, 1993 : 98) ให้ความหมายว่า

ภาวะผู้นำ

หมายถึง

**การชักชวนผู้อื่นละทิ้งความสนใจของตนเอง
ให้หันมายอมรับเป้าหมายของกลุ่ม**

คลาค และแคมป์เบลล์ (Clark and Campbell, 1993 : 177)

ให้ความหมายว่า

ภาวะผู้นำ

หมายถึง

**การชักชวนบุคคลอื่นให้ทั้งความสนใจส่วนตัว
และให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวม เพื่อสวัสดิภาพของกลุ่ม**





อย่างไรก็ดี **เบนนิส และนันุส** (Bennis and Nanus, 1985 : 4 ; cited in Lunenburg and Ornstein, 2000 : 113) ยังได้ทำการศึกษางานวิจัยกว่า 1,000 ชิ้น และชี้ให้เห็นว่าทำให้ได้ความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) มากกว่า 300 คำนิยาม และกล่าวว่าไม่มีความหมายใดชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายเท่ากับความหมายที่แยกให้เห็นความแตกต่างระหว่าง **ผู้นำ** (Leaders) กับ**ผู้ไม่เป็นผู้นำ** (Non-leaders) และแยกให้เห็น **ผู้จัดการ** (Manager) กับ**ผู้นำ** (Leader) ไว้ดังนี้

“ผู้จัดการ ทำสิ่งให้ถูกต้อง ส่วนผู้นำ ทำสิ่งที่ถูกต้อง”
(A manager does the thing right,
a leader does the right thing)

จากความหมายนี้ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและตั้งความสนใจของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวน และการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งคลี่คลายและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายนี้ แสดงว่า ผู้นำสนใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ส่วนผู้จัดการ (ในองค์การธุรกิจ) ผู้บริหาร (ในองค์การบริการ) สนใจเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำ สนใจเรื่องใหญ่และสำคัญ ส่วน ผู้บริหารหรือผู้จัดการ สนใจเรื่องเล็กและเป็นเรื่องกิจวัตรประจำวัน หรือผู้นำสนใจไปทั้งปาส ส่วนผู้บริหาร/ผู้จัดการ สนใจเฉพาะต้นไม้เป็นต้นๆ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า **ผู้นำ** หมายถึง ผู้ชี้นำและนำพาผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยการกำหนดนโยบายที่ใหญ่และสำคัญขององค์การ ส่วน**ผู้บริหารหรือผู้จัดการ** หมายถึง ผู้ดำเนินการในการทำนโยบายไปปฏิบัติและทำสิ่งให้ถูกต้อง โดยพยายามหาทางแก้ไขปัญหาในกิจวัตรประจำในองค์การ

