



รายงานการวิจัย

ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ
The Result of Learning by Using Problem Based Learning that
Affect to the Student's Achieve Learning to
Leadership Development Subject

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญศรี สันทรอินทร์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2560

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในชั้นเรียนเรื่อง ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดีจากนักศึกษาหมู่เรียน หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา ชั้นปีที่ 1 ระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งมีนโยบายในการส่งเสริมให้ทำการวิจัยเพื่อนำผลงานการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอน การบริหาร และดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนบิดามารดา ที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนในการทำงานตลอดมา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญศรี จันทน์อินทร์
มีนาคม 2561

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
การพัฒนาระบบผู้นำ	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	13
ความสำคัญและคุณลักษณะของผู้นำ	36
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การวิเคราะห์ข้อมูล	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มี ผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนา ภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรม การประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 เปรียบเทียบค่าคะแนนการจัดการเรียนรู้จากค่าเฉลี่ย การทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50 ต่อรายวิชาการพัฒนา ภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรม การประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	63
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	64
อภิปรายผลการวิจัย	65
ข้อเสนอแนะการวิจัย	66
บรรณานุกรม	67
ประวัติย่อผู้วิจัย	70

สำนักงานวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงความแตกต่างของผู้นำกับผู้บริหาร	11
2	แสดงผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560	60
3	แสดงผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560	62
4	แสดงผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 หลังเรียนกับเกณฑ์ร้อยละ 50	63

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงมิติของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท	16
2	แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน และโอไฮโอสเตท	17
3	แสดงตาข่ายการบริหาร	18
4	แสดงภาวะผู้นำว่าด้วยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	20
5	แสดงความแตกต่างระหว่าง “คนวงใน” กับ “คนวงนอก”	21
6	แสดงความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	25
7	แสดงบทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	26

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

หัวข้อวิจัย	ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ
ผู้วิจัย	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญศรี จันทร์อินทร์
หน่วยงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ปีที่ทำการวิจัย	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการ
จัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการ
พัฒนาภาวะผู้นำ 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนต่อรายวิชาการพัฒนา
ภาวะผู้นำของนักศึกษา โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ นักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการ
ประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่
1/2560 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน และเกณฑ์
ร้อยละ 50 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ t-test dependent ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
2. ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50
พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Research Title The Result of Learning by Using Problem Based Learning that Affect to the Student's Achieve Learning to Leadership Development Subject

Authors Asst. Prof. Dr. Pensri Janin

Organization Rajabhat Kamphaeng Phet University

Year 2017

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the result of learning by using problem based learning that affect to the student's achieve learning to Leadership Development subject 2) to compare the result of learning by using post test to Leadership Development subject of the students with the criterion 50%.

The samples were 30 students, Bachelor of Education, Elementary Education Program, 1st year, Kamphaeng Phet Rajabhat University, 1st semester of 2017 fiscal year. The tools were both pre-post tests and 50% criterion. The statistic used t-test dependent. The research results had found that:

1. The result of learning by using problem based learning that affect to the student's achieve learning to Leadership Development subject had found the differentiation in statistically significant at the .01 level.

2. The comparison of learning by using post test with 50% criterion had found the differentiation in statistically significant at the .01 level.

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์กรหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานและองค์กร ปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิดการเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นำใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้และพัฒนาได้ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ (DuBrin, 2010, pp. 261-262)

ผู้นำบางคนทำงานเก่งแต่เก่งคนเดียวไม่สามารถสร้างและพัฒนาลูกน้องได้ก็ยอมไม่ก้าวหน้าไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอีกได้ เพราะขาดผลงานของลูกน้องที่จะช่วยผลักดัน การทำงานคนเดียวจะลำบากและมีประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากขาดความคิดที่หลากหลายและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องรู้จักการบริหารงานยุคใหม่มุ่งการทำงานระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกัน และกล้าแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งที่การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลา และมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ำ

การเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัยหลายๆ ด้านที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีคุณสมบัติเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ได้ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยดังกล่าวนี้ช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 18)

1. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง หมายถึง ตัวผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองในความสามารถในการนำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเองเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและกิจการที่รับผิดชอบอยู่มีความภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน of ผู้นำ สามารถนำเอาความคิด ความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการสามารถทำงานร่วมกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงาน และมีความรับผิดชอบในงาน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการทำงานได้ สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติต่อผู้นำ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำหากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์กรในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นำ หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำได้รับความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น รวมถึงความสัมพันธ์กับภายนอกก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือบุคคลภายนอกอันมีอิทธิพลต่อการทำงานก็จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่กว้างขวางทางสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

การพัฒนาภาวะผู้นำและจัดระบบการบริหารจัดการให้ง่ายขึ้นนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพยากรณ์ถึงองค์การในอนาคต และการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จว่าควรมีลักษณะอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามการคาดการณ์ในอนาคตเป็นเรื่องยากและมีความเสี่ยงจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง

การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ หรือเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ในทุกยุคทุกสมัยที่ผ่านมาพบว่า ความสำเร็จของกลุ่มของสังคม หรือของหน่วยงาน หรือของประเทศ หรือของธุรกิจต่างๆ นั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของหัวหน้า หรือผู้ปกครอง ผู้บริหาร หรือของสมาชิกในกลุ่มเหล่านั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงสะท้อนให้เห็นสมมุติฐานที่เกี่ยวกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในมุมมองต่างๆ ตามสภาพแวดล้อมและลักษณะขอบเขตของการศึกษาผู้นำในแต่ละยุคที่จะให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ต้องการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ กำหนดให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมา ความหมาย ความสำคัญ พัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ การติดต่อสื่อสารและพัฒนาทีมงาน การจัดการความขัดแย้ง การจัดการการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในอนาคต

จากสภาพปัญหาที่พบในการสอนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำในช่วงครึ่งภาคการศึกษาแรก นักศึกษาไม่สามารถทำคะแนนสอบกลางภาคได้ดี ตามระบบการประเมินผลการเรียนได้ ซึ่งสาเหตุเกิดได้จากหลายๆ ปัจจัยด้วยกัน เช่น การถ่ายทอดของผู้สอน กระบวนการสอนยังไม่สามารถทำให้นักศึกษาเข้าใจ นักศึกษามีความรู้พื้นฐานด้านการพัฒนาภาวะผู้นำน้อย ซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา และต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสอนของอาจารย์ผู้สอนด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำแบบทดสอบความรู้ก่อนเรียนและหลังเรียนขึ้น เพื่อให้ นักศึกษาสามารถทำความเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งคาดว่าจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนครั้งต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนต่อรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ มีขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ เรื่องการพัฒนาทีมงาน ในรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้เวลาในการจัดสอนจำนวน 6 คาบ หรือ 2 สัปดาห์

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักศึกษาชั้นปีที่ 1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศึกษารายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ ในภาคเรียนที่ 1/2560

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

3. ขอบเขตด้านเวลา

ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2560

4. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน รายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ เรื่องการพัฒนาทีมงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการเรียนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาหมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

นิยามศัพท์เฉพาะ

แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน หมายถึง แบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ก่อนและหลังการเรียนการสอนในของบทเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ เรื่องการพัฒนาทีมงาน

ผลการเรียนผ่านเกณฑ์ หมายถึง ผลการเรียนของนักศึกษาหมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 จากการทดสอบหลังเรียนมีค่าคะแนนผ่านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

ผลของการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ผลลัพธ์จากการทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนของนักศึกษาหมู่เรียน ผลการเรียนรู้การพัฒนากายภาพผู้นำของนักศึกษาหมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

เกณฑ์ผ่านร้อยละ 50 หมายถึง อัตราส่วนในการประเมินผลการจัดการเรียนรู้โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียน โดยนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ต้องสามารถทำข้อสอบผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้คือร้อยละ 50

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหา ซึ่งพิจารณาจากคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบทดสอบก่อนเรียนและแบบทดสอบหลังเรียน โดยการใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผู้ศึกษาค้นคว้าสร้างขึ้น โดยกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัด คือ ความรู้ความเข้าใจ ความจำ และการนำไปใช้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาผ่านเกณฑ์ประเมินผลร้อยละ 50
2. นักศึกษาเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง เกิดการพัฒนาตน และสั่งสมคุณลักษณะที่จำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในการเป็นผู้นำได้
3. นักศึกษามีความสนใจในการเรียนมากยิ่งขึ้น
4. ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปพัฒนากับการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยแนวคิดที่เกี่ยวข้องเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความสำคัญ และคุณลักษณะของผู้นำ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ นักศึกษาทราบแนวคิดเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 ความสำคัญและคุณลักษณะของผู้นำ

ตอนที่ 4 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร องค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก เพราะว่าผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพจะทำการพัฒนา การสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นได้ดี และทำให้องค์กรสามารถสร้างผลผลิต สินค้า หรือบริการที่ต้องการได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากองค์กรมีผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นขาดศรัทธา ไม่เชื่อฟังคำสั่ง ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในที่สุดองค์กรก็จะ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้นำจึงมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การพัฒนาผู้นำที่ดีนั้นจึงเป็นพื้นฐานของการสร้างผลผลิต หรือบริการขององค์กร ซึ่งได้มีการศึกษาแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมาก ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการที่ผู้บริหารจะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการนั้น โดยการประยุกต์ทฤษฎีไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรโดยรวม อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรด้วย

องค์กรต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคคลเป็นผู้นำในอนาคต ซึ่งผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร องค์กรจะดำเนินงานสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำ เพราะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำการพัฒนา สั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นได้ดี ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลผลิต สินค้าหรือบริการที่ต้องการได้

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็น เพื่อเพิ่มผลผลิต หรือบริการขององค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการที่ ผู้นำจะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยการประยุกต์ทฤษฎีไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร โดยรวม อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และทีมงานในองค์กรด้วย

ผู้นำบางคนทำงานเก่งคนเดียวแต่ไม่สามารถพัฒนาทีมงานได้ก็ยอมไม่ก้าวหน้า ไม่สามารถขึ้น สู่ตำแหน่งที่สูงได้ เพราะขาดผลงานของลูกน้องที่จะช่วยผลักดัน การทำงานคนเดียวนั้นยากและงานมี ประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากขาดความคิดที่หลากหลาย และการทำงานร่วมกันกับทีมงาน ผู้นำที่ฉลาดขึ้น ต้องรู้จักการบริหารจัดการงานยุคใหม่ที่มุ่งพัฒนาทีมงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความ ร่วมมือกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในทีมงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมุ่งที่การ พัฒนาทักษะการทำงานทั้งของผู้นำและทีมงานให้ดีขึ้น ซึ่งต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลา

การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหนึ่งในการกำหนดบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมา พัฒนาเพื่อทำงานเป็นผู้บริหาร องค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี การวางแผนความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาภาวะผู้นำในวิธีสำคัญ 2 ประการ คือ 1) เป็นผู้ประสบความสำเร็จโดยมีการพัฒนาและการ เพิ่มพูนประสบการณ์แล้ว และ 2) กระบวนการเลือกในการพัฒนาของผู้ประสบความสำเร็จเป็นส่วน ของการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร วิธีที่จะเข้าใจลักษณะภาวะผู้นำจะมุ่งใน 4 ข้อ ดังนี้ (ดัดแปลงจาก Vecchio, 2006, pp. 209-214)

1. การรักษาความสมดุลของอำนาจและการคัดเลือกผู้ประสบความสำเร็จ (Balance of power and the selection of a successor) การคัดเลือกผู้ที่ประสบความสำเร็จในองค์กร ขนาดใหญ่เพื่อพัฒนาเป็นผู้บริหารระดับสูงจะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากกรรมการบริหารและ ผู้บริหารระดับสูง สำหรับความสำเร็จของผู้นำจะเปรียบเทียบกับจากการเลือกลักษณะทางประชากร เช่น ภูมิหลัง อายุ การศึกษา สถานศึกษา และความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

2. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและการเลือกผู้ประสบความสำเร็จ (Organizational performance and the choice of a successor) ปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจในการเลือก บุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรคือ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของ องค์กร เมื่อสมาชิกของกรรมการบริหารซึ่งเป็นผู้มีผลประโยชน์กับองค์กรเชื่อว่าองค์กรมีผลการ ปฏิบัติงานที่ไม่ดี ก็อาจเสนอให้เลือกบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหาร (ผู้นำ) คนใหม่ได้

3. การวางแผนด้านความสำเร็จของบริษัท General Electric (Succession planning at General Electric) บริษัท General Electric มักให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า และมีการใช้ เทคนิคด้านการบริหาร ระบบของบริษัท คือ การกำหนดและพัฒนาระดับสติปัญญาของพนักงาน ซึ่งกิจกรรมจำนวนมากจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนความสำเร็จของสมาชิกคณะกรรมการ (Board members) โดยจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผู้จัดการระดับสูงจำนวน 130 คน ปีละ 2 ครั้ง และจะมีการ แต่งตั้งผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 15 คน ข้อมูลที่นำมาใช้จะมาจากกรรมการสัมภาษณ์

ผู้จัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งมีการอภิปรายการมอบหมายงานในอนาคต

4. ลักษณะอารมณ์ของความสำเร็จด้านภาวะผู้นำ (The emotional aspects of leadership succession) เหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้นในกรณีที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจถูกแทนที่ด้วยผู้นำคนใหม่ ไม่ว่าจะธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจขนาดใหญ่ การถอนตัวของผู้ก่อตั้งธุรกิจจึงเป็นปัญหาใหญ่ของบริษัท แม้ว่าผู้ก่อตั้งธุรกิจจะขายบริษัทไปแล้วแต่ยังสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบหรือกรรมการได้ อย่างไรก็ตาม อาจเป็นการสร้างความลำบากใจให้แก่ผู้นำคนใหม่ จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ก่อตั้งธุรกิจซึ่งให้ผู้อื่นดำเนินธุรกิจแทน ดังนี้

4.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้ก่อตั้งธุรกิจต้องจำไว้ว่าบทบาทของตนจะแตกต่างกันไปในโครงสร้างใหม่ และผู้นำคนใหม่ต้องระลึกว่าธุรกิจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากผู้ก่อตั้ง

4.2 ความชัดเจน (Clarity) ผู้นำคนใหม่อาจทำสิ่งที่ไม่ดีที่จะนำธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว หรืออาจมีความรู้สึกไวต่อผู้ก่อตั้ง ดังนั้นผู้นำใหม่ควรต้องสร้างความชัดเจนว่าตนมีหน้าที่ในด้านใด

4.3 มุมมอง (Perspective) ผู้นำคนใหม่และคนเก่าควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพราะต่างก็ต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของการทำธุรกิจ

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทุกองค์การต้องการผู้นำที่มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของทีมงาน และเป็นผู้ที่สามารถช่วยตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงานได้ เช่น การให้ผลป้อนกลับ และการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญของโครงสร้างของทีมงาน บางครั้งผู้นำทีมคนหนึ่งจะต้องคอยดูแลทีมงานหลายๆ ทีม หากขาดผู้นำที่ดีแล้วการปฏิบัติงานของทีมงานอาจหลุดไปจากกรอบได้จากสิ่งที่ควรเป็น ขาดวิสัยทัศน์และไม่มีภารกิจ หรือเกิดความขัดแย้งได้ ผู้นำองค์การจึงต้องมีหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ (Bernard, 2003, เข้าถึงใน www.leadershipreview.org/.../article3_winter_2003.asp)

1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน (Vitality and endurance) ความมีชีวิตชีวานั้น เป็นความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความพร้อมที่จะรับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ส่วนความอดทนเป็นการทำงานต่อเนื่องกันโดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานานๆ ทนต่อความลำบากโดยไม่ปริปากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้อื่นเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือการตัดสินใจของทีมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองและตัดสินใจได้ดี จะเพิ่มศักยภาพ ความสามารถของทีมงาน สร้างวิสัยทัศน์ ชี้้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการทำงานของทีมงานไปในทางที่ดีขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อถือ สร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและมีคุณค่าให้กับทีมงาน สร้างแรงจูงใจให้ทีมงานเข้าสู่การดำเนินงานที่มีระดับที่สูงขึ้นเรื่อยๆ โดยการสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงานที่เหมาะสม การมอบอำนาจ การสนับสนุนให้ขจัดงานที่ไม่สำคัญออกไป ผู้นำจะได้รับความร่วมมือและบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายได้

4. การมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรค ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาดและมีไหวพริบ (Intellectual capacity) ผู้นำควรแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน มีความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ ความฉลาดและมีไหวพริบจะมีได้เมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ ฐานะ ฐานะนโยบาย วัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการบริหารงาน สามารถวินิจฉัยสั่งการ รอบรู้และสนใจเรื่องต่างๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถชี้นำทีมงานเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับสูงและที่สำคัญที่สุดคือ ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์มีความสมบูรณ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 209) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้วิธีการสร้างการรับรู้ หรือเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Mentoring) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องข้อกับภรรยาไปใช้ทันที) ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์เขาจะได้รับความรู้มีเหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ที่คนคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ เช่น ปกติคนเราจะได้ประสบการณ์ก็โดยการปฏิบัติด้วยการใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสม ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการอาจไม่สามารถสร้างให้เกิดได้

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้อาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือการสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แกร่งขึ้นเรื่อยๆ ได้ การสอนงานโดยทั่วๆ ไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคล องค์การใหญ่ๆ จำนวนมากจะทดลองด้วยการจับคู่อย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดการสอนงานขึ้นวิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เป็นผู้ได้รับความรู้ที่ดี คือ การทำตนให้มีวิสัยทัศน์ด้วยการพยายามทำความเข้าใจลักษณะงานให้ถูกต้องเหมาะสม

นอกจากนี้ผู้นำต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะทางการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเองถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง ตัวอย่างผู้นำทางการบริหารอาจตั้งข้อสังเกตว่ามีสมาชิกของกลุ่มที่มีความสำคัญ จำนวน 3 คน ขอลาออกจากงานไปในเวลา 6 เดือน ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้พนักงานลาออก ซึ่งควรมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เช่น “การจ่ายค่าจ้างไม่ดีพอที่จะรักษาคนดีๆ เอาไว้” การวิเคราะห์ประเด็นแรกผู้นำอาจถูกต้อง ด้วยการมุ่งด้านการรับรู้หรือเข้าใจด้วยตนเอง หรือ “อาจมีบางอย่างในภาวะผู้นำของฉันที่ทำให้เกิดปัญหากับพนักงานที่พนักงานต้องลาออกหรือไม่” ซึ่งผู้นำอาจหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ลาออก ทำให้การรับรู้เด่นชัดยิ่งขึ้นว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเขาหรือไม่

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) เป็นการปฏิบัติด้วยตนเองการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างนิสัยในตนเองด้วย ตัวอย่าง ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าต้องการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถอาศัยการกระทำด้วยการรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเองเป็นแนวทางเพิ่มเติมได้ โดยการเพิ่มพูนการศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงานและการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะทางการสื่อสาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล การพัฒนาความสามารถพิเศษ การประยุกต์ใช้วิธีการจัดการปัญหา โดยสามารถนำมาพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานในองค์กรได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

เวคคิโอ (Vecchio, 2006, p. 146) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อทำให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรปฏิบัติให้ได้ผลบางอย่างที่ปรารถนา ซึ่งจะมีพฤติกรรมสำคัญในการมีอิทธิพล (Influence) ต่อผู้ร่วมกลุ่มให้มีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความรู้สึกที่ดีต่องาน และทำให้งานประสบความสำเร็จ ไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

ยุกส์ (Yukl, 2002, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการใช้อิทธิพล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามคำแนะนำของตนเอง เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม หรือในองค์กร

روبบินส์ (Robbins, 1993, p. 365) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Shemmerhorn, Hunt & Osborn, 1997, p. 315) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่ม ให้ปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำ หรือผู้จัดการต้องการให้กระทำ

แวกเนอร์ และฮอลเลนเบคค์ (Wagner & Hollenbeck, 1992, p. 410) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง และการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิเชียร วิหยอุดม (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่ง และอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือ หรือยอมรับในตัวเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพ ลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ และความสามารถในการนำ และการจูงใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยการใช้กระบวนการสื่อสาร ความหมาย การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดมีใจร่วมกับตนในการดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วย่อมขึ้นอยู่กับว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจ แต่ทุกคนต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบที่ต่างกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 214) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินได้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ การนำ การชักจูง การจูงใจให้บุคคลอื่นทำตาม หรือให้ความร่วมมือในการกระทำการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีอิทธิพลในการกระตุ้น ทำให้บุคคลในองค์การร่วมมือในการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม หรือขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ผู้นำต้องการ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ส่งผลทำให้ทุกองค์การต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย และทันต่อ

กระแสการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำเหล่านี้ต้องใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนา การสร้างสรรค์คุณค่า และการนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร

ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหาร หรือการจัดการ ไม่ใช่ครอบคลุมเรื่องทั้งหมดของการบริหาร ส่วนการบริหารนั้นเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางมาก กล่าวคือ นักบริหารต้องมีหัวใจหลักในการดำเนินงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม แต่ในเรื่องภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องของการทำให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ แต่ไม่ได้มีการประกันว่าการปฏิบัตินั้นถูกต้อง ผู้นำอาจนำกลุ่มได้ แต่อาจจะไม่สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปในทิศทางที่จะทำให้ไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ เพราะผู้นำอาจจะมีความสามารถในการบริหารน้อย ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารอาจเป็นผู้นำที่ไม่เข้มแข็ง แต่เก่งในการบริหารด้านอื่นก็ได้ ภาวะผู้นำที่องค์การปรารถนาที่จะได้เป็นลักษณะของการผสมผสานของบุคคลทั้งสองให้รวมอยู่ในบุคคลเดียวกัน อย่างไรก็ตามสามารถสรุปความแตกต่างของผู้นำกับผู้บริหารที่สำคัญเพื่อเป็นแนวคิดพื้นฐานได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างของผู้นำกับผู้บริหาร

ข้อแตกต่าง	ผู้นำ	ผู้บริหาร
1. การใช้อำนาจ	อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปฏิบัติงาน	อาศัยตำแหน่งทางการบริหารขององค์การ
2. การกำหนดเป้าหมาย	ต้องการบรรลุเป้าหมายส่วนตัวและองค์การไปพร้อมกัน	ต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ทักษะต่อองค์การ	ตัวเองกับองค์การและคนในองค์การแยกออกจากกัน	ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
4. การทำหน้าที่	เน้นผลงาน	เน้นวิธีการ
5. บุคลิกภาพ	ชอบเสี่ยงแสวงหาโอกาสที่ให้ผลตอบแทนสูง	เน้นการอยู่รอด สนใจกิจกรรมที่เป็นเรื่องธรรมดาของคน
6. ความสัมพันธ์กับคนอื่น	ทำด้วยความจริงใจมีความเสมอต้นเสมอปลาย	ทำตามหน้าที่ตำแหน่งและบทบาทที่ได้รับ
7. การวางตัว	ทำตามสบาย เป็นกันเอง	ทำตามสายการบังคับบัญชา
8. การวางนโยบาย	พัฒนาให้นำไปปฏิบัติได้	ทำตามขั้นตอน เป็นงานประจำ
9. การทำให้ผู้อื่นทำงานไปสู่จุดหมาย	บุคคลอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ	นำไปสู่จุดหมายได้โดยไม่ได้สนใจว่าคนอื่นจะพอใจหรือไม่

การแยกความแตกต่างของผู้นำ กับผู้บริหารออกจากกันนี้ ทำให้สามารถเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของผู้บริหารได้ สามารถทำให้ผู้บริหารนำแนวคิดเหล่านี้ไปผสมผสาน ประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และการดำเนินงานมีประสิทธิภาพที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ได้

ประโยชน์ของการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำมีประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม และองค์การ ประโยชน์ดังกล่าวนี้ อาจแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือประโยชน์ทางด้านวิชาการ (Academic) ประโยชน์ทางด้านปัญญาชน (Intellectual) และประโยชน์ทางด้านปฏิบัติการ (Practical) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ การศึกษาภาวะผู้นำเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาด้านการศึกษาวิชาการ ผลกระทบของพฤติกรรมต่อการบริหารงานขององค์การ ของผู้นำ และผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยและผู้นำเอาผลการวิจัยไปใช้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และมีเหตุผลเกี่ยวเนื่องกันอย่างถูกต้อง และนำมาสร้างกรอบแนวความคิดทางทฤษฎีเพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องได้

2. ประโยชน์ทางด้านปัญญาชน การศึกษาภาวะผู้นำทำให้สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และหาเหตุผลอื่นมาประกอบในการพิจารณาว่าลักษณะของผู้นำ และผู้ตามประเภทใดดี หรือไม่ดีในการเป็นผู้นำขององค์การ ผู้นำก็สามารถนำผลการพิจารณาพฤติกรรมมาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีผลในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ควรให้ความสนใจในการทำงานด้านใด หรือผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใดมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ จะเห็นได้ว่าความเป็นปัญญาชนนั้นสอนกันไม่ได้ แต่อาจจะใช้ความรู้จากตำราเป็นส่วนที่ประยุกต์เข้ามาใช้ได้

3. ประโยชน์ทางด้านปฏิบัติการ ประโยชน์ของการศึกษาภาวะผู้นำต้องนำมาปฏิบัติให้เกิดผลที่ดีต่อองค์การ แล้วทำการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามที่ได้ผลนั้น ทำอย่างไรจึงจะใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามในองค์การให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมให้ได้มากที่สุดโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ

ตอนที่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการ และนักทฤษฎีหลายท่านได้พยายามทำการ ศึกษา วิจัยอย่างกว้างขวาง แต่ละแนวคิด ทฤษฎีจะมีแนวความเชื่อที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์การในยุคปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait theories)

เป็นทฤษฎีเชิงจิตวิทยา โดยนักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ทั้งในด้านทางกาย และจิตใจ บุคคลที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ง่าย นักทฤษฎีบางคนในกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำบางคนนั้นเกิดมา เพื่อเป็นผู้นำ ในทฤษฎีนี้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เด่นชัดของการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน
2. มีเป้าหมายในการทำงานที่แน่นอน
3. ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นภาพลักษณ์ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำสมัยใหม่ โดยไม่ได้เน้นเรื่องคุณลักษณะภายนอกแบบเก่า นอกเหนือจากคุณลักษณะ 3 ประการดังกล่าวแล้วยังพบลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำอื่นๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความ สามารถของผู้นำ สมัยใหม่ ดังนี้

1. มีแรงจูงใจภายใน หรือแรงขับ มีพลัง และความทะเยอทะยานที่ต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านภารกิจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ สิ่งนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้รู้จักค้นหาวิธีการและคำตอบที่ตนเองสนใจ หรือเกิดความสงสัย เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งงานที่ได้รางวัล ประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งเขาจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจะต้องได้
2. มีแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความต้องการอย่างมากในการที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่นเป็นการแสดงออกถึงความเต็มใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเอง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)
3. มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ ยึดมั่นในหลักการของกลุ่ม หรือองค์การ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น แสดงให้เห็นว่าคำพูด และการปฏิบัติของผู้นำมีความสอดคล้องกัน
4. สามารถทำงานที่เน้นการปฏิบัติได้จริง ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติให้เกิดผลที่แท้จริง และแก้ปัญหาได้
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นในทักษะ ความสามารถของตนเอง มีความเคารพตนเองพอสมควร ซึ่งเป็นลักษณะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6. สามารถสร้างความนิยมให้เกิดความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจะต้องมีกลวิธีในการสร้างความนิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ เชื่อถือ ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจในความสามารถในการนำของตนเอง

7. มีความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน ความสามารถในการรับรู้ การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ บุคคลอื่น สามารถวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด และชี้แนะโอกาสสำหรับกลุ่มหรือองค์การได้ ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก โดยผู้นำที่มีความฉลาดสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ถูกต้องได้

8. มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ผู้นำที่มีศักยภาพสูงจะต้องมีความรู้ และความรู้เกี่ยวกับงานขององค์การ เทคนิคในการทำงาน การมีความรู้ที่แท้จริงและลึกซึ้ง สามารถตัดสินใจ และประยุกต์แนวคิดทฤษฎีต่างๆ มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. มีความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวาง และผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเองทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่างๆ มากมายด้วย ต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมในการปรับพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีทักษะทางสังคม และมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

10. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นได้แก่ ผู้ตาม หรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้น เขาจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคม และพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยให้สูงขึ้น

ทฤษฎีลักษณะของผู้นำสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติกับผู้ที่ทำงานได้โดยการฝึกปฏิบัติ และพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่ระดับสูง องค์การสามารถส่งเสริมได้โดยการจัดโปรแกรมการอบรม และเน้นย้ำการนำไปปฏิบัติ ซึ่งองค์การจะได้มีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายได้ในที่สุด

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Personal behavior theories)

เป็นทฤษฎีที่พิจารณาผู้นำตามแนวพฤติกรรมของผู้นำ ในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ได้หันไปศึกษาจากภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะ ไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำประสบความสำเร็จ และแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี 4 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa leadership studies) การวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา ประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กระทำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกนั้น เมื่อราวปี ค.ศ. 1940 โดย โรนาลด์ ลิปพิต (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) โดยใช้วิธีการทดลองภายใต้การควบคุมดูแลของเคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา การทดลองนี้ทำกับเด็ก ๆ อายุประมาณสิบขวบในค่ายพักแรมฤดู

ร้อน โดยผู้ที่รับมอบหมายจะแสดงบทบาทเป็นหัวหน้าใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันคือ ภาวะการเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม โดยมีการควบคุมภาวะผู้นำเพื่อศึกษาตัวแปรตามคือ ความพอใจ ความคับข้องใจ และความก้าวร้าว ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากตัวแปรอิสระคือแบบของภาวะผู้นำ จากผลการทดลองสามารถอธิบายได้ดังนี้

ในสภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ผู้นำจะยึดติดตนเองเป็นสำคัญ เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ตนเองจะทำการควบคุม และทำการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด (Close supervision) ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีควมไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบเผด็จการคือ ตัวของผู้นำ ภายใต้สภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พึงพอใจ ผู้นำแบบเผด็จการ และแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำ หรือเฉยเมย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

สภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ด้วยภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะมีเจตคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงกันข้ามกับแบบแรก เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย รวมถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนช่วยอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งหลายหรือรวมกันเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง

สภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ด้วยสภาวะการณ์เป็นผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก ผู้นำมีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะไม่มบทบาทในการทำงานตรงกันข้ามบทบาทต่างๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ในสภาวะการณ์ที่มีผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

ผลจากการวิจัยของลิปพิทและไวท์พบว่า เด็กจำนวนสิบเก้าในยี่สิบคนบอกว่าชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเผด็จการ จากการศึกษาของลิปพิทและไวท์แม้จะยากที่จะนำไปปรับไปใช้กับสภาพความเป็นจริงที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนก็ตาม แต่ในการศึกษาวิจัยก็มีความสำคัญในการทำให้การมองเห็นภาพของการเป็นผู้นำได้บ้างซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการศึกษาภาวะผู้นำในยุคนั้น

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan leadership studies) กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการออกแบบสอบถามไปยังองค์กรต่างๆ เพื่อให้สมาชิกได้บรรยายลักษณะผู้นำของเขาว่าเป็นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่ามีแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิตคือ จะเน้นงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนตัวพนักงานนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จ

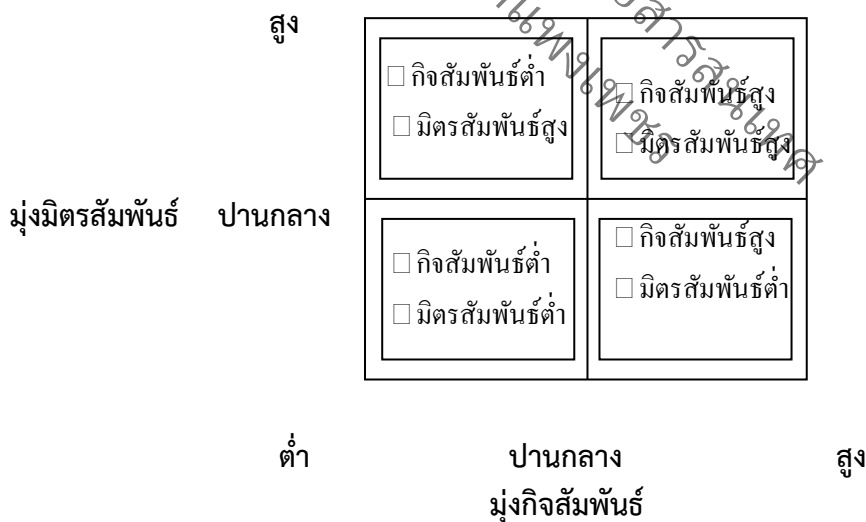
เท่านั้น เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายวิธีการทำงาน การตรวจสอบการทำงานเพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2.2 ผู้นำที่มุ่งคน (Employee-centered leaders) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน มีการกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน มีการไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง จากผลการวิจัยพบว่าเมื่อผู้นำให้ความสนใจต่อคนมากขึ้นอัตราการเข้าออกและการขาดงานจะลดลง

3. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State leadership studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่แบ่งผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงบทบาทมุ่งเน้นการทำงาน โดยการเข้าไปควบคุม กำกับ ดูแลอย่างใกล้ชิด ให้สมาชิกดำเนินงานตามในสิ่งที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างชัดเจน โดยทำการเน้นกำหนดมาตรฐานการทำงาน ทำการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และมอบหมายภารกิจเป็นการเฉพาะแก่พนักงาน

3.2 ด้านมิตรสัมพันธ์ (Considerations) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำแบบนี้มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่นความเสมอภาค และปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่ม เมื่อนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองมิติมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ 4 แบบ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงมิติของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตต
 ที่มา (Vecchio, 2006, p. 154)

เมื่อนำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และของมหาวิทยาลัย
โอไฮโอสเตทมาเปรียบเทียบกันแล้ว จะได้ภาพที่ 2

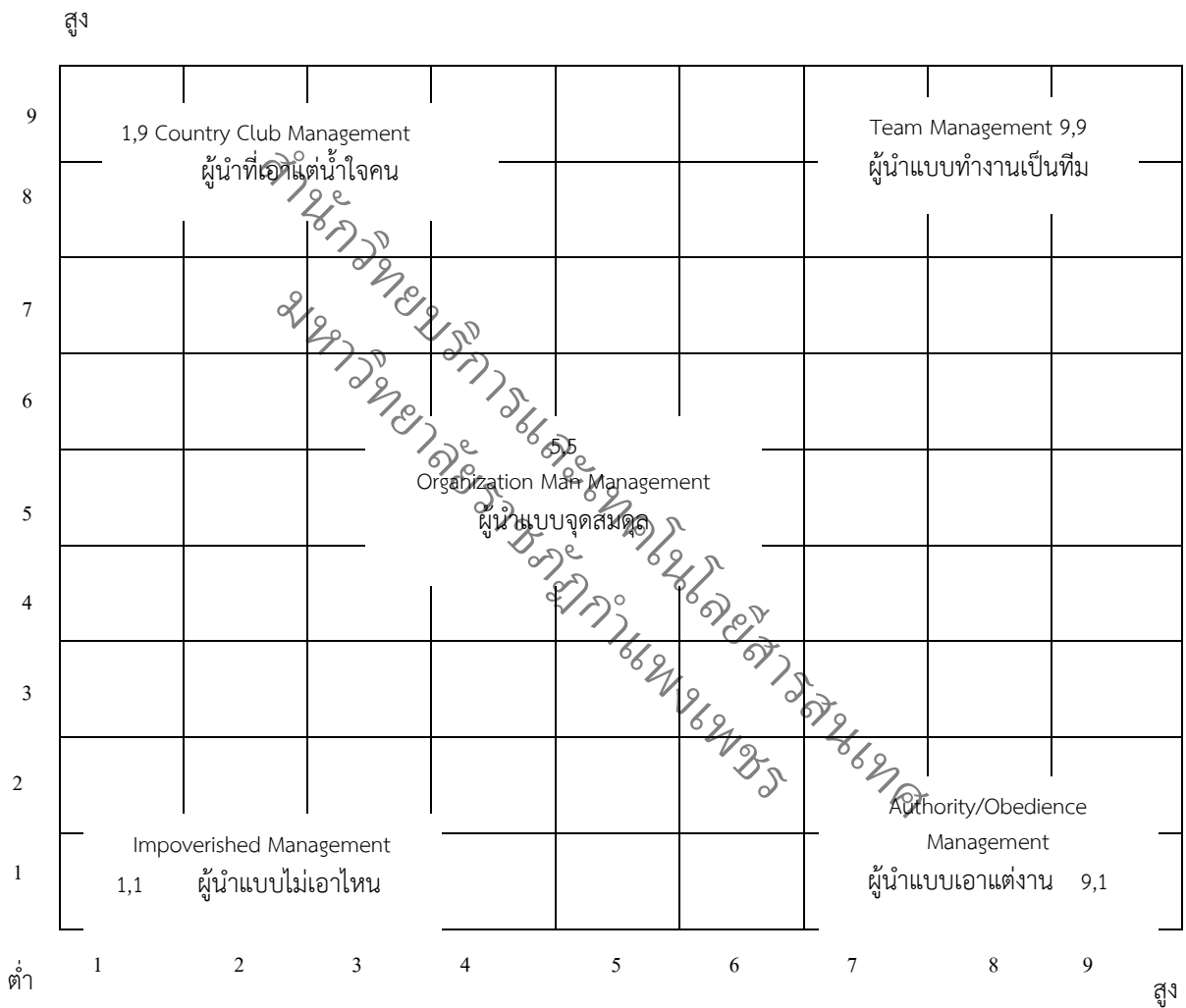


ภาพที่ 2 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน และโอไฮโอสเตท
ที่มา (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ระบุว่าผู้นำต้องมีพฤติกรรมเพียงอย่างใด
อย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งงาน หรือพฤติกรรมที่มุ่งคน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One
dimension) ส่วนการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยที่ถือว่า
ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์

4. ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) โรเบิร์ต เอ แบล็ค (Robert A. Blake)

และเจน เอส มุตตัน (Jane S. Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดยพัฒนาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เขาได้นำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตารางตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ละที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังภาพที่ 3



การให้ความสำคัญกับงาน

ภาพที่ 3 แสดงตาข่ายการบริหาร
ทิม่า (Vecchio, 2006, p. 155)

จากตาข่ายการบริหารข้างต้น ทำให้สามารถจัดพฤติกรรมผู้นำได้ 5 ประเภท ดังนี้

การบริหารแบบไม่เอาไหน (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจงาน ไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ใช้ความพยายามน้อยมากในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน หลีกเลียงปัญหา หลีกเลียงการพบคนอื่น แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใดๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่างๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์

การบริหารแบบเอาแต่ใจ (9,1) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญของผลงานอย่างมาก และไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบำรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขของพนักงาน โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผลคนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง

การบริหารแบบเอาแต่ใจคน (1,9) เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชามากจนเกินไป ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับงาน แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการ ด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้อง บรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงานด้วยวิธีตกลงรอมชอม อยู่กันแบบสบาย พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้งและเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

การบริหารแบบจุดสมดุล (5,5) เป็นผู้นำประเภทงานก็ทำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็สนใจแต่ไม่กระตือรือร้นเต็มที่จนถึงขั้นสูงสุด จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานอยู่ในระดับปานกลางไม่สูงนัก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้ที่พยายามจะหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการการทำงานให้งานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน เป็นผู้นำที่ดีพอประมาณ พฤติกรรมของผู้นำแบบใช้ไม้ نرم เลือกลงสายกลางแต่ครึ่งทางก็พอ

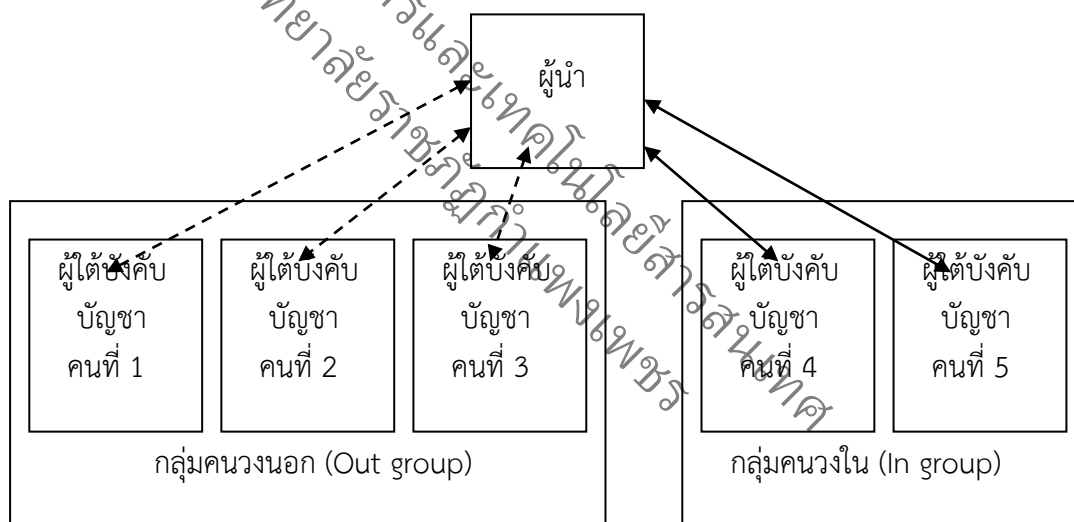
การบริหารแบบทำงานเป็นทีม (9,9) เป็นผู้นำที่เน้นการทำงาน และขวัญกำลังใจของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาพยายามทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างสบายใจ สนใจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าสนุก มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามให้ความเอาใจใส่ในทุกข้อสงสัยตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน มีการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผลการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่างทั้ง 3 แนวคิด จะให้กรอบความคิดในการจัดแบ่งมิติของพฤติกรรมหลัก และแบบต่างๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเอง นำไปประยุกต์ใช้ตามที่ต้องการ และตามสถานการณ์ แต่ผลการศึกษาเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่

1. ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติในองค์การ ที่เน้นทั้งทางด้านงาน และความสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กัน
2. ผู้บริหารต้องใช้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นผู้นำพฤติกรรม และลำดับความสำคัญ ก่อนหลังในการปฏิบัติของภารกิจในองค์การ
3. ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – member exchange theory)

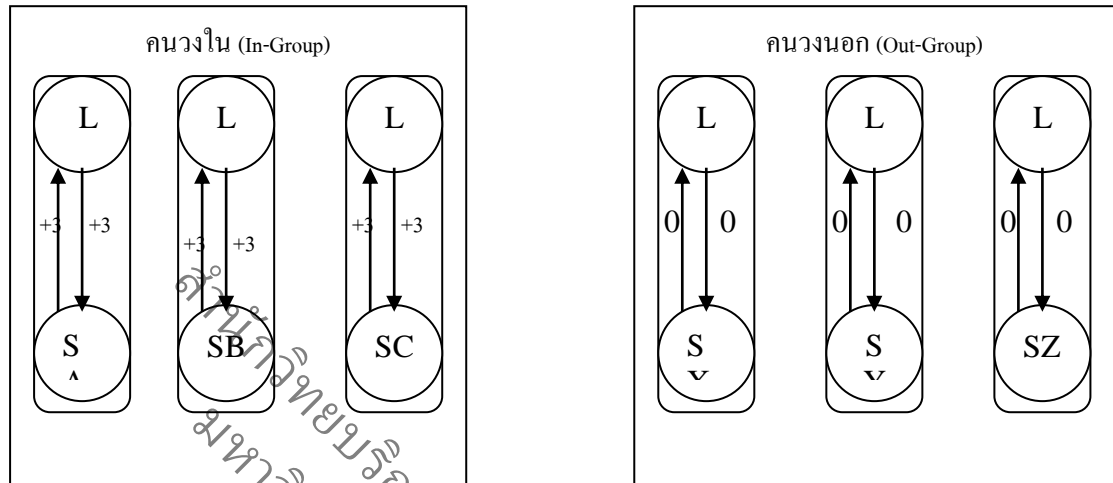
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ซึ่งจะเรียกโดยย่อว่า “ทฤษฎี LMX” พัฒนามาจากแนวความคิดของจอร์จ เกรน (Geprge Gren) และเฟรด แคนเซอร์โร (Fred Dansereua) โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคู่ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในแนวตั้ง และเป็นรูปแบบเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงภาวะผู้นำว่าด้วยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก
ที่มา (Moorhead & Griffin, 1995, p. 314)

ทฤษฎี LMX ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้นำพยายามจะสร้างลูกน้องที่เป็นกลุ่มของตนเอง หรือคนวงใน (In-group) ขึ้นมา ให้อำนาจ และสิทธิพิเศษที่ต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่กลุ่มคนวงนอก (Out-group) อีกทั้งยังถือว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่ากัน โดยมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์แบบสองต่อสองระหว่างผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้นำมักจะได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้จึงเป็นลักษณะ “คนวงใน” ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอีก

ส่วนหนึ่งซึ่งแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบปกติธรรมดาตามเงื่อนไขของการทำงาน และไม่ได้รับความสนิทสนมเป็นพิเศษ ผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มหลังนี้เรียกว่า “คนวงนอก” โดยมีความแตกต่างกันทั้งสองกลุ่มดังภาพที่ 5



(หมายเหตุ: +3 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ดีเยี่ยม
 0 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีน้อย
 L หมายถึง ผู้นำ (Leader)
 S หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate)

ภาพที่ 5 แสดงความแตกต่างระหว่าง “คนวงใน” กับ “คนวงนอก”
 ที่มา (Northouse, 2001, p. 114)

ในสภาพของการทำงานภายในองค์กรผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำให้ตนกลายเป็น “คนวงใน” หรือเป็น “คนวงนอก” ได้โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่าตนจะสามารถทำงานเข้ากับผู้นำได้ดีเพียงใด และผู้นำเองสามารถทำงานเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นได้ดีเพียงใดด้วย รวมทั้งบุคลิกภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคลก็มีส่วนสำคัญต่อความสัมพันธ์ นอกจากนี้การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น “คนวงใน” หรือ “คนวงนอก” นั้น ยังขึ้นอยู่กับการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายจากผู้นำว่าให้รับผิดชอบงานเพิ่มเติมเป็นพิเศษจากปกติมากน้อยเพียงใด ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สนใจและเต็มใจในการเสนอตัวเพื่อช่วยเหลืองานของกลุ่มก็จะสามารถกลายเป็น “คนวงใน” ได้ง่าย โดยการกระทำดังกล่าวจะมีลักษณะคล้ายกับเป็นข้อตกลง ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นทำงานหรือกิจกรรมพิเศษที่นอกเหนือจากที่กำหนดในรายละเอียดของงานอย่างเป็นทางการ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงให้ “ความเป็นพิเศษ” เพื่อเป็นการตอบแทน แต่ในกรณีของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดความสนใจหรือไม่เอาสารับผิดชอบงานพิเศษอื่นจากงานประจำปกติ ผู้นั้นก็จะอยู่ในกลุ่มของ “คนวงนอก” ได้

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนวงในมักจะได้รับความไว้วางใจ ความเอื้ออาทร ห่วงใย ความมีอิทธิพล ตลอดจนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และแหล่งทรัพยากรมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนวงนอก นอกจากนั้นยังเป็นบุคคลที่ผู้นำถือว่าเป็นคนที่สามารถพึ่งพาอาศัยได้ จึงทำให้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจการต่างๆ ขององค์การได้สูงกว่าคนอื่น มีโอกาสเข้าพบปะหารือหรือติดต่อสื่อสารกับผู้นำได้มากกว่าบุคคลที่เป็นคนวงนอกทั่วไป และในขณะที่สมาชิกที่เป็นคนวงในปฏิบัติหน้าที่พิเศษให้แก่ผู้นำก็จะได้รับผลตอบแทนจากผู้นำในทางบวก แต่สำหรับสมาชิกที่เป็นคนวงนอกแล้วจะกลายเป็นตัวเลือกที่มีความสำคัญน้อยในทัศนะของผู้นำ และเป็นเพียงผู้ที่มาทำงานตามปกติประจำวัน หลังจากทำงานเสร็จก็กลับบ้านเท่านั้น

แนวคิดตามทฤษฎี LMX ในยุคแรกเริ่ม จึงเป็นกระบวนการที่บทบาทยังถูกกำหนดโดยผู้นำ และทฤษฎียังขาดความชัดเจนถึงเกณฑ์ที่ผู้นำใช้ในการจำแนกระหว่าง “คนวงใน” กับ “คนวงนอก” มีนักวิจัยตั้งข้อวิพากษ์วิจารณ์ว่า การแยกผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาเป็น “คนวงใน” นั้นเป็นการสร้างความรู้สึกที่แตกแยกขึ้นในองค์การ ก่อให้เกิดอุปสรรคของการทำงานร่วมกันแบบที่ทีมงาน โดยเฉพาะกับผู้ที่เป็ “คนวงนอก” จะเกิดการไม่ร่วมมือหรือไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่ง หรือคำสั่งของผู้นำ เนื่องจากเห็นว่าผู้นำขาดความยุติธรรม เอาใจคนโปรด (Favorites) ให้ได้ผลประโยชน์ต่างๆ มากกว่าที่ควรได้

ทฤษฎี LMX มีจุดเด่นหลายประการ ได้แก่การเป็นทฤษฎีเชิงพรรณนาสูงที่ใช้วิธีการอธิบายว่าผู้นำให้การยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชานางคน (สมาชิกวงใน) มากกว่าคนอื่นๆ (สมาชิกวงนอก) ในการดำเนินงานเห็นบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร ประการที่สองทฤษฎี LMX มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ตรงประเด็นที่เน้นกระบวนการภาวะผู้นำและสมาชิก ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีนี้จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการ และทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว และประการสุดท้าย ทฤษฎี LMX ได้รับความสนับสนุนจากงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่า การแลกเปลี่ยนที่มีคุณภาพสูงระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลลัพธ์เชิงบวกขององค์การ

ทฤษฎี LMX ยังคงมีจุดอ่อนเช่นกัน ที่สำคัญประการแรกคือ แนวคิดของทฤษฎีขัดแย้งกับค่านิยมของโลกในยุคปัจจุบันที่ยึดหลักการแห่งความเป็นธรรม และยึดหลักของความเสมอภาคในสถานประกอบการ โดยทฤษฎีให้ความสำคัญและเอาใจใส่พิเศษแก่คนกลุ่มหนึ่งในขณะที่ละเลยกับอีกกลุ่มหนึ่ง ด้วยการปฏิบัติที่ขาดความเสมอภาคที่เกิดจากการให้และการตอบแทนพิเศษต่อคนวงใน ก่อให้เกิดผลเสียหลายมากมายในแง่ความรู้สึก เจตคติและพฤติกรรมของผู้ถูกทำให้เป็นคนวงนอก ประการที่สอง ทฤษฎี LMX มุ่งเน้นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ยังไม่สามารถอธิบายกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อนยากแก่การเข้าใจว่า ในการสร้างการแลกเปลี่ยนที่มีคุณภาพสูงนั้นทำได้อย่างไร และเกิดขึ้นอย่างไร และแม้ว่าทฤษฎีจะเสนอรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย ประเด็นการสร้างควมไว้วางใจ การให้การยอมรับนับถือ และความผูกพันซึ่งกันและกัน แต่ก็ไม่สามารถอธิบายเป็นหลักการเชิงทฤษฎีได้ว่า ประเด็นเหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่างไร และท้ายสุดก็คือข้อสงสัยเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้วัดในทฤษฎี LMX นั้นสามารถวัดความสลับซับซ้อนด้านภาวะผู้นำได้จริงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership)

เฟรด ฟีลเดอร์ (Fred Fielder) และทีมงานได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1972 เกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำในกลุ่มต่างๆ ฟีลเดอร์ ค้นพบว่า ความสำเร็จของผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีปัจจัยทางด้านอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะทางสถานการณ์ที่เป็นตัวประกอบ เช่น ประเภทขององค์การ ลักษณะของงาน ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และอื่นๆ เป็นตัวกำหนดว่าผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดในการเป็นผู้นำ

ตามรูปแบบของฟีลเดอร์ เชื่อว่ามีปัจจัยสำคัญ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relationship)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิกของกลุ่ม หมายถึง คุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสองฝ่ายดังกล่าว ฟีลเดอร์ได้พิจารณาเรื่องสัมพันธภาพนี้ว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ ที่สุดของสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ถ้าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายดี อบอุ่น และเป็นกันเอง แสดงว่าการยอมรับของลูกน้องมีต่อผู้นำสูง ดังนั้นจึงเป็นการง่ายสำหรับผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือในการทำงานจากสมาชิกในกลุ่ม แต่ถ้าความสัมพันธ์ไม่ดี มีความขัดแย้งระหว่างกัน แสดงว่าการยอมรับผู้นำมีต่ำ โดยพิจารณาจากความเชื่อมั่น ความนับถือ และความไว้วางใจ (Trust) ที่ลูกน้องมีต่อผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task structure)

โครงสร้างของงานจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดอันดับสอง เป็นสภาพที่เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำ ฟีลเดอร์เห็นว่ายิ่งงานที่กลุ่มทำมีระบบมากเท่าไร ยิ่งทำให้ผู้นำใช้อิทธิพลได้มากขึ้นเท่านั้น การกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติไว้แล้ว จะช่วยให้ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้บรรลุ ผลได้มากกว่า และจะเป็นช่องทางที่จะสั่งให้กลุ่มปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติเหล่านั้น โครงสร้างของงานประกอบด้วย ความหลากหลายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย (Goal-path multiplicity) มีระบบตรวจสอบการตัดสินใจ มีความชัดเจนในการตัดสินใจ และมีความชัดเจนในเป้าหมาย

3. อำนาจตามตำแหน่ง (Position power)

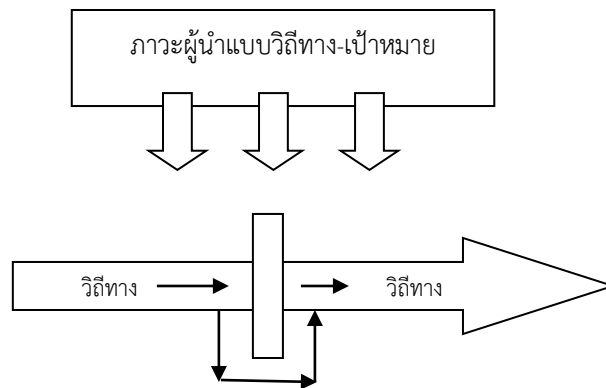
อำนาจตามตำแหน่งเป็นตัวแปรที่ดูจะมีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาตัวแปรทั้ง 3 โดยผู้นำได้อำนาจมาจากหน้าที่ภายในองค์การ ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่ติดอยู่กับตำแหน่งของผู้บริหารโดยคำสั่ง เป็นเรื่องของสิทธิ อำนาจ หน้าที่ตามกฎหมายของผู้นำในองค์การที่จะให้คำสั่ง ยิ่งผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่สูง เขาก็จะยังมีอิทธิพลต่อกลุ่มได้มากขึ้น และลำดับที่ในระดับการบริหารชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารมีอำนาจตามตำแหน่ง การชักนำให้บุคคลปฏิบัติตามจะทำได้ง่ายขึ้น อำนาจของผู้นำจะมากขึ้นถ้าสามารถมอบหมายภารกิจ ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตาม และขณะเดียวกันก็สามารถลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนได้ด้วย

จากการพิจารณาปัจจัย 3 ประการข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้รับความนิยมนอย่างสูงจะทำการนำกลุ่มของเขาในการทำงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน และผู้นำจะต้องมีอำนาจหน้าที่เป็นทางการพอสมควร

ในการศึกษาพีตเลอร์ได้พิจารณาแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ การบริหารที่ให้ความสำคัญกับงาน และการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคน ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานจะสนใจ และได้รับการจูงใจมากกว่าการเห็นว่าเป้าหมายในการทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนจะสนใจในการสร้างความร่วมมือ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้เกิดความปรองดองกัน และการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เป็นไปในทางที่ดี

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory)

เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดยเฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell) ในปี ค.ศ. 1974 ทฤษฎีนี้มีแนวทางมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ในเรื่องการจูงใจ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายนี้อธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ การปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวน และชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการทำให้วิถีทาง ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนมากขึ้น และง่ายพอที่ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ ผู้นำสามารถช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่จะนำไปสู่เป้าหมาย สามารถช่วยในการที่จะทำให้งานมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ กรอบแนวคิดของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แสดงได้ดังภาพที่ 6



ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมาย

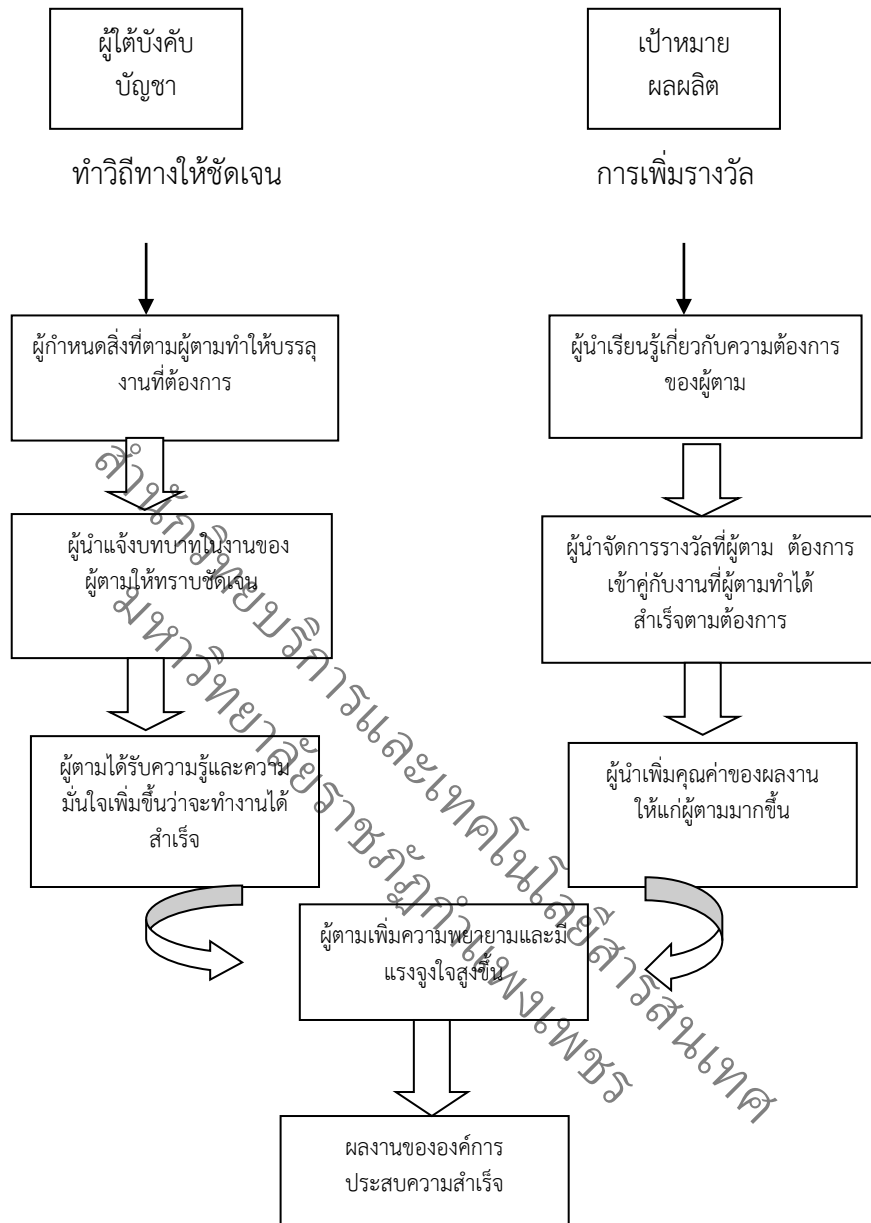
- กำหนดเป้าหมาย
- ทำวิถีทางให้ชัดเจน
- เคลื่อนย้ายอุปสรรค
- ให้การสนับสนุน

ภาพที่ 6 แสดงความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย
ที่มา (Northouse, 2001, p. 90)

โดยทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำมีความรับผิดชอบในการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายขององค์กร ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1. ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้ชัดเจน (Path clarification) ได้แก่ การที่ผู้นำทำการตกลงที่ชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร
2. การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตนกล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานตนเองหรือ ต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น

ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและการทำความเข้าใจต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จ และได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำเร็จนั้น ผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎี วิถีทาง-เป้าหมาย ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงบทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย
ทีมา (Daft, 1999, p. 103)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่ผู้นำสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติภารกิจไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมายของ โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบ ภาวะผู้นำที่เห็นว่าเหมาะสมที่จะสามารถเพิ่มความคาดหวังในความสำเร็จ และความพึงพอใจในงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายเชื่อว่า พฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำจะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แต่ยังขึ้นกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะของงานอีกด้วย องค์ประกอบของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader behaviors)
2. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics)
3. คุณลักษณะของงาน (Task characteristics)
4. การจูงใจ (Motivation)

เฮ้าส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) ยังได้ทำการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบของภาวะผู้นำ โดยเมื่อทำการพิจารณาจากทฤษฎีทางสู่เป้าหมายแล้ว อาจกำหนดชนิดหรือแบบของภาวะผู้นำได้ 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้มีลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการทำงาน บอกถึงแนวทาง ในการกำหนดยุทธศาสตร์โดยเฉพาะตำแหน่ง กำหนดเวลาทำงานสำเร็จ กำหนดมาตรฐานของการทำงาน มีกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง มีความเห็นอกเห็นใจในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ มีการขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ แต่เขาก็ยังรักษาและสงวนหน้าที่ในการทำวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจไว้ที่ตัวเขา ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมีมาตรฐานด้วยความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

เฮ้าส์ได้แนะนำว่าชนิดหรือแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำคนหนึ่งอาจนำมาใช้ได้ ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ปัจจัยที่จะกำหนดความแตกต่างของสถานการณ์หนึ่งๆ ก็คือปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยสภาพแวดล้อม

สำหรับปัจจัยคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าพฤติกรรมนั้นจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในปัจจุบันหรือในอนาคตได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาสามารถหารางวัลมาเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกภาพที่เชื่อมั่นในตนเองสูง เขาก็จะยอมรับอิทธิพลผู้นำได้น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองต่ำ ดังนั้นบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือความเชื่อมั่นที่จะควบคุมพฤติกรรมโดยตนเอง หรือโดยบุคคลอื่น หรือสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงนับว่าเป็นลักษณะส่วนตัวที่มีบทบาทต่อการยอมรับอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องการจูงใจ ผู้นำสามารถเพิ่มระดับการจูงใจได้โดย

1. ทำให้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองให้มากขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของสภาพแวดล้อม โดยการสอนงาน การแนะนำงาน การสนับสนุน และการให้รางวัล

เฮาส์และมีทเชลล์ กล่าวไว้ ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง หรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงไม่ใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ ที่มีความเชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์ และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ กล่าวโดยสรุปคือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่ห์ (Neo charismatic theories)

เป็นกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ ที่ให้ความสำคัญด้านคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ หรือความมีเสน่ห์ในตัวเองเฉพาะบุคคล (Charisma) ซึ่งเป็นแนวความคิดของภาวะผู้นำเชิงวีรบุรุษ (Heroic leadership) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership theory) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership theory)

เป็นทฤษฎีผู้นำที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับ ยกย่องอย่างมากจากลูกน้อง หรือบุคคลทั่วไป เนื่องจากบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติพิเศษในการเป็นผู้นำที่เหนือกว่าคนทั่วไป ตัวอย่างเช่น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ทรงมุ่งเน้นเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง และการกินที่อยู่ดีของประชาชนคนไทย มหาตมะคานธี เป็นผู้นำของอินเดียที่ได้อุทิศตนในการต่อสู้เพื่อความเป็นเอกราช บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำเนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในด้านคุณงามความดีและการเสียสละ การอุทิศตนเพื่อคนอื่นและส่วนรวม ทำให้คนอื่นเกิดความยกย่องชื่นชมพร้อมที่จะ

เชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทำให้บุคคลผู้นั้นมีอำนาจพระคุณซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นที่เรียกว่า อำนาจโดยเสนาหา และเรียกผู้นำประเภทนี้ว่าผู้นำโดยเสนาหา

การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจโดยเสนาหาดังกล่าวจึงเกิดจากผู้ตามมีการยอมรับต่อตัวผู้นำคนนั้น โดยผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกให้สามารถสังเกต และเห็นได้ใน 9 ประการ ดังนี้

1. เกิดความมั่นใจว่าแนวความคิด หรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
3. แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยไม่มีข้อสงสัย
4. แสดงการให้ความเคารพ ความรัก และความพึงพอใจต่อผู้นำ
5. มีความเต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
6. มีความพยายามลอกเลียนแบบ และเอาอย่างผู้นำ
7. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติงาน
8. มีความพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การให้สูงขึ้น
9. มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และให้ความร่วมมือช่วยให้การทำงาน หรือทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

องค์การบรรลุเป้าหมาย

ผู้นำโดยเสนาหาที่มีกระบวนการที่ใช้ในการทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา และเกิดความผูกพันขึ้นนั้น ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนมากนัก แต่ก็มีแนวโน้มที่พอเชื่อได้ว่า ความรู้สึกผูกพันของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำสามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามรู้สึกมั่นใจว่าทำได้สำเร็จจริง ผู้นำที่ริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ จึงมีความเสี่ยงต่อความสำเร็จค่อนข้างมาก แต่เมื่อกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จได้ ก็จะทำให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และทำให้เกิดความสำเร็จขององค์การด้วย

ผู้นำโดยเสนาหาสามารถมีอิทธิพลที่กระทบต่อองค์การอย่างมาก โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผลกระทบด้านบวกเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่หลงอำนาจของตนเอง ในที่สุดอาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จล้มเหลว ผู้นำโดยเสนาหาที่มีพฤติกรรมหลงอำนาจจะแสดงออกด้วยอาการคอยควบคุม กำกับดูแล ครอบงำผู้อื่นให้หลงเชื่อตนเอง ใช้อารมณ์กับผู้ตาม ขาดความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการของผู้อื่น และชอบปกป้องตนเอง บางครั้งผู้นำโดยเสนาหาเชิงลบ อาจแสดงพฤติกรรมหน้าฉากเสมือนเป็นผู้เสียสละที่คอยกระตุ้นสนับสนุนการทำงานของผู้ตามไปสู่อุดมการณ์ขององค์การ แต่มีพฤติกรรมซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลัง กล่าวคือ เพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ส่วนผู้นำโดยเสนาหาเชิงบวก จะแสดงการเสียสละอย่างบริสุทธิ์ใจในการสนับสนุนการดำเนินงานทั้งหลายให้ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การอย่างแท้จริง และจะคอยเอาใจใส่ ไม่ละเลยที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามควบคู่กันไปด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership theory)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง หรือการแปลงสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และวิสัยทัศน์ ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาทางในการที่จะตอบสนองความต้องการ และปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการมองเห็นคุณค่าของผู้อื่น โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) ด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการต่างๆ ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับอิทธิพลในองค์การได้อย่างกว้างขวาง เริ่มตั้งแต่ระดับล่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับสูงระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรมในองค์การ แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำกับผู้ตามจะมีความผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการยอมรับว่า เป็นทฤษฎีที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน ผู้นำจึงสามารถนำมาปรับปรุง และประยุกต์ใช้ในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับบุคลากรในองค์การ

รูปแบบของผู้นำในองค์การ

เมื่อพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงานปัจจุบัน ผู้นำมีพฤติกรรมในการบริหารองค์การมีอยู่มากมายหลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส สถานการณ์ สถานที่ ความเชื่อ และความคิดเห็นของบุคคลในองค์การ จากการศึกษาแนวความคิดรูปแบบของผู้นำในองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก ชอบใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา ชอบออกคำสั่งโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ในการตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมาย ผู้นำเป็นคนตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ความคิดของผู้นำต้องถูกที่สุด ผู้นำจะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และถือว่าคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญมาก
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีลักษณะตรงข้ามกับแบบเผด็จการ โดยการเปิดโอกาสให้กลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร และการแก้ไขปัญหา ถือว่าอำนาจกลุ่มใหญ่กว่าตนเอง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรด้วยกันให้การยอมรับแก่ทุกคน ถือว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบเกื้อกูล เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางอ่อนโยน เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถ บังคับบัญชาโดยการนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์ และหลักธรรมมาใช้ คຸ້ມครอง และชี้แนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามแบบแผน และวิธีการทำงานที่ดี เพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์การ

4. ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย จะให้คำแนะนำต่างๆ ไป จะทำอะไร ปล่อยให้เป็นที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการควบคุม ไม่มีการสั่งการ และการติดตามผลงาน งาน จะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้นำจะไม่สนใจมากนัก โดยถือเอาความต้องการของกลุ่ม หรือองค์การ เป็นใหญ่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องจงใจด้วยตนเอง และมีอิสระอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน สามารถ ทำงานได้ตามใจชอบ และตัดสินใจในการดำเนินการโดยไม่ต้องรอรับการอนุญาต ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำความสามารถออกมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

บทบาทภาวะผู้นำ และผู้ตามในปัจจุบัน

การพัฒนาเป็นเป้าหมายขององค์การ และประเทศชาติ ภาวะผู้นำและผู้ตามจะต้องมีการ ปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมต่างๆ บทบาททางการบริหารของผู้นำ และผู้ตามที่เกี่ยวข้องต่อการ พัฒนาอาจจะแบ่งออกได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. บทบาทตามอำนาจหน้าที่ บทบาทตามอำนาจหน้าที่ เป็นบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่มีอยู่ ตามกฎหมาย ตามตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ นั่นคือผู้นำมีสิทธิ และหน้าที่ในการจัดการ บริหารงาน ซึ่งบทบาทนี้จะช่วยให้ผู้นำและผู้ตามสามารถแสดงบทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่าง บุคคล และบทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามสามารถแสดงบทบาท เกี่ยวกับข่าวสารการตัดสินใจด้วย

2. บทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทของผู้นำ และผู้ตามประเภทนี้รวมทั้ง บทบาทของผู้นำและผู้ตามที่เป็นพิธีการ และผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน

บทบาทผู้นำ และผู้ตามที่เป็นพิธีการ เป็นบทบาทที่เป็นสัญลักษณ์โดยเฉพาะของผู้นำ ซึ่ง ผู้นำจะต้องแสดงตนในฐานะที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน และผู้ตามเป็นผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจที่ ได้รับมอบหมาย

บทบาทของผู้นำและผู้ตามที่แท้จริง และการประสานประโยชน์ระหว่างความต้องการของ หน่วยงาน และของสมาชิกองค์การเข้าด้วยกัน รวมไปถึงการโน้มน้าวหรือจูงใจ และการที่จะทำให้ ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. บทบาทเกี่ยวกับข่าวสาร บทบาทของผู้นำ และผู้ตามเกี่ยวกับข่าวสารอาจจะแยกออกได้ เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ บทบาทผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นผู้คอยติดตามข่าวสาร บทบาท ผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร และบทบาทผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นโฆษกของหน่วยงาน

บทบาทผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นผู้คอยติดตามข่าวสาร โดยที่ผู้นำและผู้ตามจะต้องคอย ติดตาม และรวบรวมข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของหน่วยงานของตนโดยกระทำผ่าน สื่อมวลชน ข่าวสารต่างๆ ควรนำมาเปรียบเทียบกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และแจ้งแก่สื่อมวลชน เพื่อ ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันในภายหลัง

บทบาทผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร ข่าวสารใดที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์การให้ทำการเผยแพร่ ข่าวสารใดที่จะเป็นโทษแก่การบริหารขององค์การผู้นำและผู้ตามอาจจะเก็บไว้

บทบาทผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นโฆษกของหน่วยงานมีลักษณะคล้ายคลึงกับบทบาทเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทุกประการ ยกเว้นในเรื่องกลุ่มเป้าหมายของข่าว คือผู้ที่อยู่ภายนอกหน่วยงานเท่านั้น

4. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ บทบาทของผู้นำและผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทคือ บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการ บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้แก้ปัญหาความยุ่งยาก บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้เจรจาต่อรอง

บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการ โดยการอธิบายให้สมาชิกคนอื่นๆ ในหน่วยงานรับทราบ และคอยจับตามองดูว่ากลุ่มผู้นำและผู้ตามจะตัดสินใจประกอบธุรกิจทางด้านใดบ้าง ชัดต่อหลักกฎหมาย ศีลธรรม จรรยา หรือไม่

บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้แก้ปัญหาความยุ่งยาก ผู้ที่สามารถแก้ปัญหานี้ได้คือกลุ่มผู้นำและผู้ตามในหน่วยงานนั้น โดยการปรึกษาหารือ และร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร รวมถึงปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ การตัดสินใจที่ว่าใครได้อะไรบ้าง ได้ในส่วนไหน ใครมีส่วนร่วมบ้าง มากน้อยเพียงใด ได้เมื่อไร ทำไม่ถึงได้ และได้มาอย่างไร ย่อมเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้นำและผู้ตามแต่ละกลุ่มมองบทบาทนี้อย่างถูกต้อง

บทบาทการตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้เจรจาต่อรอง หลักการที่สำคัญที่สุดของบทบาทนี้คือในการเจรจาต่อรองใดๆ นั้นควรให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด และเสียเปรียบผู้อื่นน้อยที่สุด ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และบทบาทของผู้นำในอนาคต

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความสำเร็จของการบริหารงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และความร่วมมือจากผู้ตามประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ บทบาทของความเป็นผู้นำหรือสภาวะการณ์เป็นผู้นำจึงต้องมีการปรับปรุงให้ทันกับยุคสมัยเสมอ เน้นถึงความสำคัญของสภาวะการณ์เป็นผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายองค์การ จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์การทันกับกระแสโลกยุคใหม่ ประเด็นที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับองค์การกับผู้นำ มีดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ เนื่องจากทำให้การบริหารงาน และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำ กับผู้ตามมีความใกล้ชิดมากขึ้น มีการใช้ทีมงานที่ทำให้ทำงานมีคุณภาพเพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ชำนาญการเฉพาะ ผู้นำจึงต้องมีการปรับบทบาทใหม่ โดยเน้นที่ผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย

2. องค์ประกอบของประชากร (Demographic) มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งทางด้านวัฒนธรรมการทำงาน ช่องว่างระหว่างอายุ ความรู้ ความสามารถ และการชานาญการ ดังนั้นผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่าง และองค์ประกอบทางวัฒนธรรม เพื่อนำมาเป็นข้อพิจารณาในการปรับปรุงให้ทันกับยุคใหม่

3. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) จากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ รัฐบาลและอำนาจอิทธิพลมีความสำคัญลดลง กิจกรรมข้ามชาติและองค์การระหว่างประเทศมีบทบาทมากขึ้นในด้านการค้าและเศรษฐกิจ ปัญหาเศรษฐกิจและการค้าที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องระดับโลกมากขึ้น แต่หน่วยงานหรือองค์การระดับโลกยังไม่ได้มีการพัฒนาเพื่อจะรับมือกับเรื่องนี้ ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมต่างชาติ และมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น เพื่อนำมาปรับใช้กับองค์การ

4. จริยธรรมในการทำงาน (Work ethics) ควรเน้นบรรยากาศที่เอื้ออาทรกัน มีการคำนึงถึงผู้อื่น โดยยึดหลักกฎหมายและจรรยาบรรณ ที่เน้นให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด บุคลากรในองค์การทุกคนต้องยึดในกฎข้อบังคับ ผู้นำจึงควรเน้นการทำงานที่เป็นอิสระที่มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

5. การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge) บุคลากรในองค์การเป็นผู้มีความรู้สูงขึ้น มีการใฝ่หาความรู้ใหม่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการตื่นตัว และแข่งขันในการศึกษาเพิ่มมากขึ้น องค์การเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องพัฒนาความสามารถตนเองในการนำผู้ร่วมงานที่มีความรู้ ให้นำความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ

6. เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information) ปีที่ผ่านมาการขยายตัวทางด้านเทคโนโลยี ได้เข้าไปในอัตราส่วนที่รวดเร็วมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านคมนาคมและการสื่อสาร ทำให้การทำธุรกิจมีความรวดเร็วขึ้น ผู้นำจึงต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำให้มากขึ้น

7. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast Changing) เกิดภาวะไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์การอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้นำต้องสามารถติดตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสามารถคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เน้นเรื่องความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และยืดหยุ่นตามสถานการณ์

ขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคต

ขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคต (Leading edge and future challenges) สิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาผู้นำคือ การเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกไวกและการเตรียมการสร้างขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคต เช่น ผู้นำที่หลากหลายวัฒนธรรม (Multicultural leader) และการจัดหาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ลักษณะสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำที่สำคัญในปัจจุบัน และอาจมีแนวโน้มที่จะเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำในอนาคต มีดังนี้

1. การสร้างองค์การการเรียนรู้ (Cultivating a learning organization) องค์การการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นหน่วยซึ่งมีทักษะในการสร้าง การค้นหา การถ่ายโอนความรู้ และเปลี่ยนแปลงกฎพฤติกรรมเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความรู้ใหม่ๆ และทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มุ่งเน้นด้านการช่วยเหลือผู้อื่นให้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในยุคที่มีการแข่งขันอย่างมากมายและในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากเพื่อสร้างองค์การการเรียนรู้ผู้นำต้องสร้างตนเองเพื่อเป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้นำมีความต้องการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นด้วยการปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการเป็นผู้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีลักษณะเหมือนการเรียนรู้แบบวงจรรูปคู่ (Double-loop learning) การสร้างองค์การการเรียนรู้มีตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่าง โรงงานของบริษัท Product & Gamble (P&G) ในเมือง Lima รัฐ Ohio โรงงานที่มีการผลิตเพิ่มขึ้นว่า 30 % คนงานทุกคนในโรงงานจะได้รับการกระตุ้นให้รักษาการเรียนรู้ เช่น ช่างเทคนิคจะได้รับทักษะในการจัดกิจกรรม และผู้จัดการได้รับทักษะในการสร้างงานด้านเทคนิค องค์การจัดว่าเป็นสิ่งมีชีวิต เพราะว่าทีมจะมีการจัดการและจัดองค์การของตนใหม่เพื่อให้เกิดการทำทลาย มีการหมุนเวียนงานมากขึ้น และบทบาทการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการกระตุ้นการเรียนรู้ในประเด็นใหม่ๆ ที่กำหนดขึ้น สมาชิกของทีมอาจตั้งข้อสมมุติในบทบาทของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทักษะซึ่งต้องใช้การเรียนรู้ และพนักงานจะมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างสายงานหลักและการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทักษะซึ่งต้องใช้การเรียนรู้ และพนักงานจะมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างสายงานหลักสายงานที่ปรึกษา ผู้จัดการจะใช้เวลาในการพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม รวมถึงการกระทำการสอนงานโดยผู้มีอาวุโสกว่า

การทำทลายที่สำคัญในการสร้างองค์การการเรียนรู้ก็คือ แนวคิดที่เกี่ยวกับการรับรู้ด้วยวิธีต่างๆ โดยนักวิจัยและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในที่นี้เราจะกำหนดภาวะผู้นำที่สำคัญซึ่งจะเพิ่มพูนการเรียนรู้ การเข้าใจตนเองจะช่วยให้สามารถรวบรวมแนวคิดในสิ่งที่ผู้นำอาจทำการเพิ่มพูนองค์การการเรียนรู้ ทำให้องค์การการเรียนรู้กลายเป็นส่วนสำคัญซึ่งนำองค์การเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้เพิ่มการเรียนรู้ในฐานะสมาชิกองค์การในการพัฒนาวัตถุประสงค์ และเพิ่มความผูกพันเพื่อรักษาการเรียนรู้ขององค์การ ถ้าคนงานทุกระดับเชื่อว่าบริษัทเขาไปสู่ความยิ่งใหญ่เขาจะได้รับการกระตุ้นเพื่อให้เรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความยิ่งใหญ่ด้วยการพัฒนาที่ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นการเก็บภาพที่สำคัญในจิตใจของทุกๆ คน และเป็นผู้ที่เข้าใจในสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี ประกอบกับมีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำจะช่วยสมาชิกขององค์การพิจารณาว่า องค์การเปรียบเสมือนภาพซึ่งเป็นงานที่มีผลต่อกิจกรรมของทุกๆ คน ผู้นำจะต้องกระตุ้นภาพเล็กๆ ของงานส่วนบุคคลด้วย ขณะที่สมาชิกทีมเพิ่มความสำคัญในงานของตน โดยเขาจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในทีมซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์การการเรียนรู้ การเรียนรู้ทีมจะมุ่งไปที่การแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งสมาชิกจะสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้อย่างเสรี และให้ความคิดเห็นเพื่อการแก้ปัญหา ทีมการเรียนรู้จะมีการฝึกหัดกันอย่างกว้างขวางและจริงจัง

1.2 การเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from failure) เป็นการช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทซึ่งไม่ประสบความสำเร็จอาจต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของความล้มเหลวเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

1.3 การกระตุ้นให้เกิดการทดลองอย่างต่อเนื่อง (Encouraging continuous experimentation) เป็นการปฏิบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ ผู้นำจะกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้จากคู่แข่งชั้น ลูกค้า คนกลาง ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตและหน่วยอื่นๆ ภายในองค์กร

1.4 การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively) การกระตุ้นสมาชิกองค์กรให้คิดอย่างสร้างสรรค์เป็นมุมมองขององค์กรการเรียนรู้อีกประการหนึ่งที่เป็นไปได้ ซึ่งพนักงานอาจไม่พร้อมที่จะทำ แต่ผู้นำจะต้องแสวงหาเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำมากระตุ้น

2. การช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่ดี (Helping group members to become good followers) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่มีประสิทธิผลจะร่วมมือด้านคุณภาพกับผู้นำได้ต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 การบริหารตนเอง (Self-management) สิ่งสำคัญสำหรับการเป็นผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่ดี คือจะต้องสามารถคิดด้วยตนเองได้ว่าจะทำงานให้ได้ดีโดยปราศจากการตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด สมาชิกของกลุ่มที่มีประสิทธิผลจะต้องมองดูตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถเช่นเดียวกับผู้นำ

2.2 ความผูกพัน (Commitment) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่มีประสิทธิผลจะมีความผูกพันกับบางสิ่งบางอย่าง อาจเป็นผลผลิต แผนกที่ทำงาน องค์กร ความคิด หรือคุณค่า เพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำจะต้องให้ความสะดวกในการทำให้ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา) ก้าวหน้าเพื่อบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายของเขา

2.3 ความสามารถและจุดศูนย์รวม (Competence and focus) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่มีประสิทธิผลจะสร้างความสามารถและจุดศูนย์รวมในความพยายามของตน เพื่อให้บรรลุผลสูงสุด การมีความสามารถด้านทักษะจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

2.4 ความกล้า (Courage) ผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา) ที่ดีจะทำตนเองให้มีอิสระเป็นนักคิดที่มีวิจารณ์ญาณ และต่อสู้ในสิ่งที่เขาคิดว่าถูกต้องด้วยความกล้าหาญ

3. การรักษาความไว้วางใจ (Maintaining trust) การสร้างความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำต้องพยายามสร้างความไว้วางใจ และจะต้องไว้วางใจสมาชิกของกลุ่มปัจจัยเพื่อสร้างความไว้วางใจ มีดังนี้

3.1 ทำพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอด้วยความตั้งใจซึ่งจะต้องฝึกหัดและทำให้คนอื่นรู้ถึงความตั้งใจของท่านและจัดให้มีการป้อนกลับถึงวิธีที่ดีที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จ

3.2 เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานขององค์กรประสบกับปัญหา จงเข้าช่วยแก้ปัญหาแทนที่จะนั่งเฉย หรือ ตีเตือนผู้อื่นเมื่อมีข้อผิดพลาด

3.3 การให้เกียรติทำให้เกิดความไว้วางใจ (Honor confidences) การที่ผู้นำปล่อยให้ข้อมูลของบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่เป็นความลับถูกเปิดเผยออกไปจะมีผลทำให้ผู้นำสูญเสียความไว้วางใจจากบุคคลนั้น

3.4 การรักษาความซื่อสัตย์ไว้ในระดับสูง (Maintain a high level of integrity) การสร้างชื่อเสียงด้านจริยธรรมที่ถูกต้องจะทำให้เพิ่มความซื่อสัตย์ในระยะยาว

ตอนที่ 3 ความสำคัญและคุณลักษณะของผู้นำ

ที่ได้ก็ตามที่มีกลุ่มคน เราจะพบ “ผู้นำ” อย่างน้อยหนึ่งคนเสมอ ถ้ามีคนรวมอยู่มาก อาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ กลุ่มคนที่รวมกันอยู่มักจะมีใครคนหนึ่งหรือหลายคนที่มีบทบาทมากกว่าคนอื่น ๆ และคนอื่น ๆ อีกหลายคนที่ชอบเขา ยอมรับนับถือและรับฟังเขา เขาเป็นผู้ที่มีอำนาจและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นจำนวนมาก เขาคือผู้นำและคนอื่นคือผู้ตาม หากปราศจากผู้ตามก็ย่อมจะไม่มีผู้นำ สมาชิกของกลุ่มได้ให้โอกาสแก่คนคนหนึ่งยกให้เขาเป็นผู้นำ ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย การที่จะทำให้ตัวเองเป็นผู้นำที่ดี คือการจัดการกับตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถด้วยการสร้างภาวะผู้นำ ให้แก่ตนเอง

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ

จากคำนิยามและธรรมชาติของภาวะผู้นำ อธิบายลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้เทคนิควิธีการสำหรับการปฏิบัติ
2. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้น
3. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การต่างๆ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี คือ การเป็นผู้มีศีล สติ สมาธิ และปัญญา

อิทธิพล อำนาจ อำนาจหน้าที่ กับภาวะผู้นำ

จากคำนิยามของภาวะผู้นำจะพบว่า มีคำว่า อิทธิพล อำนาจ อำนาจหน้าที่อยู่ด้วยเพื่อจะช่วยให้เข้าใจความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ยิ่งขึ้น ในที่นี้จึงขออธิบายทั้ง 3 คำเพิ่มเติม ดังนี้

อิทธิพล (Influence) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งใช้อำนาจ จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมหรือเจตคติของคนอื่นๆ

อำนาจ (Power) คือความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยทั่วไปแล้วอำนาจจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มีค่าหรือมีจำกัด

อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจที่เกิดขึ้นหรือได้มาจากสายการบังคับบัญชาในองค์การแต่ละองค์การ

อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพล มีทั้งอำนาจจำตำแหน่งและคุณลักษณะส่วนตัว ส่วนอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับอิทธิพลที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่ง

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ผู้นำจะเป็นทั้งบุคคลที่มีทั้งอำนาจและอิทธิพล แต่อาจจะมีอำนาจหน้าที่หรือไม่ก็ได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี ในที่นี้ขอเสนอไว้ 3 ทฤษฎีด้วยกัน คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories) ซึ่งสาระสรุปได้ดังนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2548, หน้า 97-111)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theories)

การศึกษาของทฤษฎีนี้ระยะแรกๆ ทำในปี 1940 และ 1950 เน้นคุณลักษณะของผู้นำ สโตกดิล (Stogdill, 1974, pp. 74 – 75) ได้ศึกษาและจำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 6 ประเภทดังนี้

- 1.1 ลักษณะทางกาย (Physical characteristics)
- 1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background)
- 1.3 สติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence)
- 1.4 บุคลิกภาพ (Personality)
- 1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics)
- 1.6 ลักษณะต่างๆทางสังคม (Social characteristics)

ลักษณะทางกาย ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ความสูง น้ำหนัก แต่ต้องควรระวังว่าในบางสถานการณ์ลักษณะทางกายก็ไม่สามารถนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างสำคัญ

ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนฐานะทางสังคม บุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมสูงจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ดีกว่า

สติปัญญาความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ผู้นำมักจะเป็นคนพูดเก่ง มีความรู้ตัดสินใจดี

บุคลิกภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง

ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำในลักษณะนี้จะมีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ลักษณะทางสังคม คือ จะเป็นผู้นำที่มีความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น ชอบการติดต่อและพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ อย่างดี

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นกลุ่มที่ไม่พอใจต่อแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยศึกษาในช่วงปี 1950 เป็นทฤษฎีที่นำพฤติกรรมศาสตร์มาใช้เป็นหลัก คือให้ความสนใจเน้นไปทางพฤติกรรมของผู้นำตามความเป็นจริง เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำ (Style of leadership) มีความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แบบหรือสไตล์พิเศษที่จะนำผู้ร่วมงานและกลุ่มผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต ตลอดจนเกิดขวัญและกำลังใจสูงในกลุ่มคนงาน

แบบหรือสไตล์ของภาวะผู้นำได้เน้นปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ แบบของผู้นำที่เน้นงานหรือมุ่งงาน กับแบบของผู้นำที่มุ่งคนหรือเน้นคน (Task orientation and employee orientation) ซึ่ง 2 เรื่องนี้มีผลงานการศึกษาวิจัยที่น่าสนใจ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ กับกลุ่ม มหาวิทยาลัยมิชิแกนของสหรัฐอเมริกา สรุปได้ดังนี้

การศึกษาของกลุ่ม Ohio State University

การศึกษาวิจัยของกลุ่มนี้ ดำเนินการหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. ตรวจสอบตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ
2. เพื่อที่จะกำหนดผลกระทบของแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

ของกลุ่ม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้มิติภาวะผู้นำที่เป็นอิสระ 2 มิติ คือ

1. **มิติที่มุ่งงาน** เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้มีภาวะผู้นำ ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานที่จะเสริมสร้างให้เกิดรูปแบบการจัดองค์การที่เหมาะสม ช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันในหน่วยงาน ตลอดจนวิธีและกระบวนการปฏิบัติงาน
2. **มิติที่มุ่งคน** เป็นแบบพฤติกรรมของผู้มีภาวะผู้นำที่แสดงหรือเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีศรัทธา การสนับสนุนและความสนใจในสวัสดิการของผู้ร่วมงาน หรือลูกจ้าง จากผลการตอบแบบสอบถามได้ชี้ให้เห็นถึงแบบภาวะของผู้นำของผู้บริหาร 5 แบบ ดังนี้

- แบบที่ 1 มุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง
- แบบที่ 2 มุ่งงานสูง – มุ่งคนต่ำ
- แบบที่ 3 มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนสูง
- แบบที่ 4 มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนต่ำ
- แบบที่ 5 มุ่งงานปานกลาง – มุ่งคนปานกลาง

การศึกษาของกลุ่ม Ohio State University ชี้ให้เห็นถึงการผสมผสานแบบของพฤติกรรมของผู้นำทั้งแบบที่มุ่งงานและมุ่งคนเป็นแบบที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนใหญ่น่าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ และจากผลการศึกษากลุ่มที่ได้เป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยสำหรับนักวิชาการรุ่นหลังที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีของผู้นำเป็นอย่างมาก

การศึกษาของกลุ่ม Michigan University

ในขณะที่กลุ่ม Ohio State University การศึกษาวิจัยอยู่นั้น กลุ่ม Michigan University ก็ได้ศึกษาวิจัยด้วยเช่นกัน โดยที่ทางสถาบันวิจัยสังคมของมหาวิทยาลัยต้องการพิสูจน์แบบของพฤติกรรมผู้นำที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและมีการปฏิบัติงานของกลุ่มเพิ่มขึ้น จากการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ ได้พัฒนาจัดแบ่งประเภทของภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. **แบบของภาวะผู้นำที่เน้นงานหรือมุ่งงาน** เป็นแบบที่เน้นการชี้แจงแนะนำผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด การใช้อำนาจอันชอบธรรมและอำนาจบังคับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คล้ายกับการศึกษาของกลุ่ม Ohio State University แต่แบบของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีลักษณะการแบ่งประเภทที่กว้างกว่า

2. **แบบของภาวะผู้นำที่เน้นคนหรือมุ่งคน** เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานและสนใจสวัสดิการความเป็นอยู่ของลูกจ้าง ความต้อง ความก้าวหน้าและความเจริญงอกงามส่วนตัว แต่เมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาของกลุ่ม Ohio State University แล้ว ของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็จัดแบ่งประเภทกว้างกว่าเช่นเดียวกัน

โดยสรุปแล้วการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกนชี้ให้เห็นว่า ความมีประสิทธิภาพของแบบภาวะผู้นำ ไม่ควรจะมีการประเมินโครงการวัดประสิทธิภาพในการผลิตอย่างเดียว แต่ควรจะต้องสิ่งที่เกี่ยวข้องกับลูกจ้าง คนงาน เช่น เรื่องความพึงพอใจของพวกเขาด้วย และเห็นว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นคนเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพ เพราะเหมาะสมที่สุดสำหรับข้อวิจารณ์ต่างๆ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)

ในช่วงปลายปี 1960 นักวิจัยได้ตระหนักถึงข้อจำกัดของทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม จึงมีความคิดที่จะแก้ไขและพัฒนาทฤษฎีขึ้นใหม่ ทฤษฎีใหม่นี้มุ่งเน้นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยมีพื้นฐานความคิดมาจาก 2 ทฤษฎีแรกที่กล่าวแล้ว

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จก็คือ การที่ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เพราะลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

หน้าที่สำคัญที่สุดสำหรับงานของผู้บริหารก็คือการพิจารณาวินิจฉัยและการประเมินผลลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะจะมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ การพิจารณาวินิจฉัยจะเกี่ยวข้องกับการบ่งชี้และความเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล โครงสร้างของกลุ่ม นโยบายขององค์การ เป็นต้น ดังนั้นการตรวจสอบลักษณะวิจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความรอบคอบ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับผู้นำ

1. ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial characteristics)

พฤติกรรมของผู้นำในสภาพแวดล้อมที่กำหนดให้ มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะต่างๆของบุคคลที่สำคัญๆมีดังนี้

1.1 **บุคลิกภาพ หมายถึง** ความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะเป็นผู้นำของเขาและสติปัญญาความรู้ความสามารถที่จะเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 **ความต้องการและแรงจูงใจ** เป็นความต้องการที่จะกระตุ้นหรือชักจูงผู้นำในการทำงาน โดยทั่วไปคนมักจะคิดถึงอำนาจและการควบคุม แต่ก็อาจจะมีความต้องการและแรงจูงใจอื่นๆ

1.3 **ประสบการณ์และแรงเสริมในอดีต** จะมีส่วนคอยบงการแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในปัจจุบัน เช่น การสั่งงาน ผู้นำบางคนอาจจะใช้วิธีให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน ไม่ใช่คอยสั่งการอย่างเดียว แต่ผู้นำบางคนก็ไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

2. ลักษณะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics)

ก่อนที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าจะใช้พฤติกรรมใด เขาควรพิจารณาถึงลักษณะและแบบพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนก่อน ผู้นำหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีลักษณะหรือปัจจัยภายในที่อาจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขาเอง ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะรวมถึงเรื่องของบุคลิกภาพ ความต้องการ และแรงจูงใจกับประสบการณ์และแรงเสริมในอดีตด้วย

3. ปัจจัยหรือลักษณะของกลุ่ม (Group factors)

ลักษณะเฉพาะของกลุ่มอาจมีผลกระทบต่อความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเป็นผู้นำสมาชิกของกลุ่ม ลักษณะของกลุ่มที่สำคัญได้รวมเอาเรื่องต่อไปนี้ไว้ คือ

3.1 ขั้นตอนการพัฒนาของกลุ่ม การพัฒนาของกลุ่มอยู่ในขั้นใด ย่อมมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

3.2 โครงสร้างของกลุ่ม หมายถึง ผู้นำจะต้องพิจารณาว่า แบบภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของกลุ่ม พฤติกรรมใดที่สามารถนำมาใช้ยกระดับบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3.3 งานของกลุ่ม ลักษณะของงานมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ เช่น กลุ่มที่งานที่ไม่ใช่ลักษณะงานประจำอาจต้องการแบบของภาวะผู้นำที่ต่างจากกลุ่มที่ทำงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ

4. ปัจจัยหรือลักษณะขององค์กร (Organization factors)

ปัจจัยหรือลักษณะสำคัญแต่เป็นที่เข้าใจกันน้อยที่สุดในสถานการณ์ความเป็นผู้นำ ก็คือแบบหรือชนิดขององค์กร ซึ่งการพิจารณาปัจจัยหรือลักษณะขององค์กรจะพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

4.1 ฐานอำนาจ อะไรคือที่มาของฐานอำนาจของผู้นำ ฐานอำนาจประกอบด้วย อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อำนาจบังคับ อำนาจการให้ผลตอบแทนหรือรางวัล และอำนาจอันชอบธรรมหรืออำนาจอันไม่ชอบธรรม การขาดฐานอำนาจโดยเฉพาะอำนาจอันไม่ชอบธรรม อำนาจบังคับ อำนาจการให้ผลตอบแทน อาจไปจำกัดความสามารถของผู้นำที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

4.2 กฎและระเบียบปฏิบัติ องค์กรที่แตกต่างกันอาจสืบเนื่องมาจาก กฎ นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบปฏิบัติ องค์กรส่วนใหญ่ได้พัฒนาระบบนโยบายที่อาจคอยชี้นำแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กฎ ระเบียบปฏิบัติขององค์กรบางประการอาจเป็นเครื่องจำกัดแบบพฤติกรรมของผู้นำ

4.3 วิชาชีพ ถ้าหากงานที่ทำเป็นงานอาชีพขั้นสูง เช่น งานวิชาการหรืองานศึกษาวิจัย ผู้ร่วมงานมีความรู้หรือการศึกษาสูง ก็อาจเป็นเครื่องจำกัดความสามารถของผู้นำที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งจะต่างจากผู้ร่วมงานที่มีความรู้หรือการศึกษาต่ำ

4.4 เวลา ถ้าการตัดสินใจต้องกระทำโดยรีบด่วน หรือมีระดับความตึงเครียดสูง การมีส่วนร่วมของสมาชิกของกลุ่มก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ในสถานการณ์นั้น แบบพฤติกรรมของผู้นำ ก็ต้องเป็นแบบหนึ่ง ซึ่งไม่เหมือนการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่รีบด่วนหรือมีระดับความเครียดต่ำหรือไม่มี ความตึงเครียดเลย

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ภิญโญ สาร (2556, หน้า 155) สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปไว้ 14 ประการดังนี้

1. **ผู้นำในฐานะผู้บริหาร** (The leader as executive) บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด คือเป็นผู้บริหารทำหน้าที่ประสานงาน และระดมความสามารถจากบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม เป็นผู้ช่วยใ้ทำงานของบุคลากรของแต่ละคนดำเนินไปด้วยดี จะเป็นผู้รับผิดชอบ คอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง โดยปกติผู้นำมักไม่ทำงานเอง แต่จะมอบให้ผู้อื่นทำ

2. **ผู้นำในฐานะผู้วางแผน** (The leader as planner) นอกจากผู้นำจะทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิดแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลว่าแผนที่วางไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

3. **ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย** (The leader as policy market) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร นโยบายส่วนมากมาจากที่ 3 แห่ง คือมาจากเบื้องบนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง มาจากเบื้องล่าง คือได้มาจากคำแนะนำหรือมติของบุคลากรผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของหมู่คณะนั้นๆ

4. **ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ** (The leader as expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพนั้น

5. **ผู้นำในฐานะผู้แทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก** (The leader as external group preventative) ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เพราะปกติสมาชิกทุกคนของกลุ่มจะไม่สามารถออกไปติดต่อกับภายนอกพร้อมๆ กันได้ ทำให้ผู้นำคนนั้นกลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม และยังรวมไปถึงการที่จะเป็นผู้ต้อนรับหรือเป็นผู้แทนของกลุ่มในการเจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับกลุ่มหรือองค์กรด้วย

6. **ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน** (The leader as controller internal relations) ผู้นำมักจะต้องทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่ม และยังรวมไปถึงเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มหรือภายในองค์กรด้วย

7. **ผู้นำในฐานะผู้ให้รางวัลและให้โทษ** (The leader of rewards and punishments) บุคคลผู้มีอำนาจในการให้รางวัลให้โทษจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านั้นควรจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือมอบหมายงานให้มากหรือน้อยง่ายหรือยาก ก็ได้ทั้งนั้น

8. **ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย** (The leader as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดเกิดขึ้น แล้วมีบุคลากรคนหนึ่งสามารถไกล่เกลี่ยให้สงบลงได้และเข้าใจกัน บุคลากรนั้นจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้จะทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยก็มี

9. **ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง** (The leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องเสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะกลายเป็นผู้นำได้โดยง่าย เพราะจะเป็นคนที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากรคนสำคัญในองค์กร

10. **ผู้นำในฐานะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม** (The leader as symbol of the group) บุคคลที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้แทนของกลุ่มและเป็นคนดีเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น ดีต่อทุกคนโดนสม่ำเสมอ เขามีความรักและยึดกลุ่มเป็นที่พึ่งของตนเอง จนใครๆก็แน่ใจว่าคนๆนั้นไม่มีทางที่จะกระทำการอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆ นั้นจะกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอำนาจที่ผู้นำพวกนี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. **ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ** (The leader as substitute for individual responsibility) บุคลากรจะมอบหมายให้ผู้นำของกลุ่มเป็นผู้แทนรับผิดชอบ การตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด และล่าช้าในการปฏิบัติงาน

12. **ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ** (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติของกลุ่ม สร้างความเชื่อและศรัทธาแก่บุคคลอื่นๆ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวตอนแรกๆ อาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. **ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา** (The leader as father figure) เป็นผู้นำที่วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูดำใครก็ไม่มีความใคร่โกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเขาต่อต้านด้วยความรัก ความหวังดีอยู่เสมอไป และเขายังเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. **ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน** (The leader as scapegoat) ผู้นำที่เป็นบิดาและมีความรับผิดชอบของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน เมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันหันออกเห็นใจที่เขาต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

บทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการ

ผู้นำที่เป็นผู้บริหารจะมีบทบาท (Role) ซึ่งหมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหารที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal role)
2. บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล (Informational role)
3. บทบาททางด้าน การตัดสินใจ (Decisional role)

ประเภทของผู้นำ

การแบ่งประเภทของผู้นำมีวิธีแบ่งได้หลายวิธี สุดแต่ว่าจะยึดแนวทางอะไรในการแบ่งประเภทดังกล่าว ได้แก่ ลักษณะของวิธีการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะของการบริหารงาน ทฤษฎี 3 มิติของเร็ดดิน และทฤษฎีของเกตเชลและกูปา

กิติ ตย์คานนท์ (2552, หน้า 42-53) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของผู้นำไว้ดังนี้

การแบ่งประเภทตามลักษณะการปฏิบัติงาน

แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. **ผู้นำตามกฎหมาย** ได้แก่ ผู้นำที่เป็นไปตามกฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดไว้ เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ฯลฯ โดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้ว่าจะต้องเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ ผู้ใดจะสามารถมาอยู่ในตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ได้อย่างไร ผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดก็จะมาครองตำแหน่งนั้นได้

2. **ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหรือเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ** มีท่าทางบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นไปได้ทั้งในทางดีหรือทางลบ เช่น เมื่อเป็นนักเลงก็จะได้รับการยอมรับในหมู่นักเลงให้เป็นหัวหน้าแก๊ง เมื่อเป็นนักกีฬา ก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวหน้าทีม เป็นผู้นำที่มีลักษณะของผู้นำที่ดีเด่น

3. **ผู้นำในลักษณะผู้เป็นสัญลักษณ์** เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์หรือของประเทศที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

การแบ่งประเภทตามลักษณะของพฤติกรรม

จอห์น ฟลานาแกน (John C. Flanagan) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. **ผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญ** มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นแบบเผด็จการ
2. **ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย** เป็นหัวหน้างานที่มีลักษณะพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตย
3. **ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากสิ้นน้ำใจ**
ผู้นำประเภทนี้ถือว่าสิ้นน้ำใจ หรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง จึงใช้วิธียั่วให้คนทำงานโดยการให้สิ้นน้ำใจ ตอบแทนหรือสินค้าจางรางวัล เช่น บอกว่า ถ้าคุณทำงานชิ้นนี้สำเร็จ ปีนี้ผมจะให้ไปดูงานที่ต่างประเทศ

การแบ่งประเภทตามลักษณะของการบริหาร

ลิปพิทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทคือ

1. **ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian หรือ autocratic leader)** เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ ใช้อำนาจตลอดเวลา ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ฉะนั้นทุกอย่างจะออกจากตัวเอง เช่น การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมักจะเป็นไปหรือเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าคนอื่นหรือส่วนรวม นโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดระบบงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ฯลฯ สั่งลงมาจากเบื้องบน ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับมาจากใครหรือที่ใดก็ตาม จะต้องผ่านหลายขั้นตอน ผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีกกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ ทำให้งานล่าช้าค้างคั่ง

2. **ผู้นำแบบเสรี (Laissez-faire leader)** เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหนปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ คอยตลาถนนามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้มักจะมีลักษณะที่ไม่มีความคิดเห็น ทำงานโดยปล่อยอะไรต่อมิอะไร

ไปตามเรื่องไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ฯลฯ จึงมักไม่มีใครจะยุ่งกับใครไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปตามความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่มีการประเมินผลงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นแบบที่เชื่อกันว่าดีที่สุดใน เป็นผู้นำที่ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตน จัดสรรงานและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคน แต่ละหน้าที่ ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เกิดการประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน นั่นก็คือเกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำประเภทนี้จะรับคำยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่รักใคร่และเกรงใจไม่ใช่เกรงกลัวซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดดิน (Reddin's three dimensions leader) ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะอุปนิสัยและพฤติกรรมพื้นฐานที่แท้จริงตามธรรมชาติของมนุษย์

วิลเลียม เจ. เร็ดดิน (William J. Reddin) กล่าวว่า โดยธรรมชาติมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ แบบยึดเกณฑ์ แบบยึดงาน แบบสัมพันธ์ และแบบประสาน ซึ่งอธิบายไว้ดังนี้

1. แบบยึดเกณฑ์ (Separated) เป็นคนที่ยึดถือเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่เอาใคร เก็บตัว จึงเป็นคนไม่มีพรรคพวกเพื่อนฝูง เป็นนักร้องรักขนิยมคือลักษณะที่ยึดถือและต้องทำทุกอย่างให้ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ ไม่มีคำว่ายืดหยุ่น เจ้าระเบียบ อดทน ไม่มีความคิดริเริ่ม ใฝ่งานให้เสร็จไปวันๆ หนึ่งไม่ยอมทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะกลัวว่าถ้าทำงานผิดพลาดตนเองก็จะผิดไปด้วยเพื่อไม่ให้เกิดความผิดก็เลยไม่ทำ สรุปแล้วจัดว่าเป็นคนประเภทที่ไม่เอาไหน เพราะการงานก็ไม่เอาไม่คบกับใคร หรือเรียกว่าเป็นคนที่ไม่เอาทั้งงานและไม่เอาทั้งคน เป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำสุด

2. แบบยึดงาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เขาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่าทุกคนต้องทำงานหรือทำงานเหมือนตน จึงชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น หรือเมื่อเป็นหัวหน้าก็เอาแต่สั่งงานให้ลูกน้องทำ ไม่มองหน้ามนุษย์คนไหน ไม่เอาใครทั้งนั้น ไม่คิดถึงจิตใจผู้อื่น สรุปว่า เป็นคนมุ่งมั่นแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือเน้นที่งานมากกว่าคน จึงจัดเป็นคนที่มุ่งมั่นแต่ไม่สนใจคน

3. แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับทุกคน ยอมรับฟังผู้อื่น เห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัว ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมากกว่า งานจะเป็นอย่างไรก็ช่าง ได้แค่นั้นเอาแค่นั้น บุคคลประเภทนี้จะเน้นความสัมพันธ์กับบุคคลมากกว่างาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกคนมากกว่าเลือกงาน งานมาทีหลัง

4. แบบประสาน (Integrated) เป็นคนที่มีลักษณะแบบสัมพันธ์กับแบบยึดงานมาผสมผสานกันเรียกเป็นแบบประสาน ทำให้คนนั้นมีลักษณะให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อมๆกัน โดยถือว่าถ้าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะของการจูงใจสูง พยายามทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็น อย่างดีจัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

การแบ่งประเภทตามแนวคิดของเกตเซลและกูบา

เกตเซลและกูบา (Getzels and Guba, 1957, pp. 423-441) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ โดยแบ่งตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำ 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The homothetic leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใต้เดือตร้อนก็ถือเป็นเรื่องไม่สำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานต้องมาก่อน

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง หากพิจารณาตามความเหมาะสมกับคนนั้นคนนี้เป็นคนๆไป คือการรบกวนกันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The transactional leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆ กันไป แล้วอะลุ่มอล่วยไม่ให้อฝ่ายใดต้องสูญเสียมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อมๆ กัน

ถ้าจะเปรียบเทียบผู้นำทั้ง 3 แบบนี้กับประเภทของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าผู้นำแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลักคือผู้นำที่ค่อนข้างเป็นเผด็จการ ผู้นำแบบที่ยึดบุคคลเป็นหลักคือผู้นำแบบตามสบาย ส่วนผู้นำที่ประสานประโยชน์ซึ่งยึดทั้งสถาบันและบุคคลเป็นหลัก น่าจะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงมีคุณลักษณะดีๆ หลายประการที่สามารถทำงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ ก็จะได้รับยกยอมรับนับถือ แต่อาจจะได้รับการตำหนิหากทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ และเรื่องของภาวะผู้นำจะถูกมองในเรื่องของรายบุคคลมากกว่ากลุ่มบุคคล

กิติ ตยัคคานนท์ (2552, หน้า 71-83) ได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้นำที่ดี สรุปได้ดังนี้
คุณลักษณะของผู้นำที่มีทั้งทางกาย วาจา จิตใจ และความคิด การงาน และทางสังคม คือ

ทางกาย

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรงดี
2. มีท่าทางและบุคลิกภาพที่ดี

ทางวาจา

1. ผู้นำที่ดีจะต้องพูดเป็นและพูดดี

ทางจิตใจและความคิด

1. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
2. มีความรู้ดี
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้น
4. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำ
5. มีความรักหน่วยงาน รักงาน รักความก้าวหน้า รักผู้ร่วมงาน
6. รู้จักการลอมชอบผ่อนปรน และอะลุ่มอล่วย
7. ความเป็นธรรม ด้วยการวางตนหรือดำเนินการด้วยความยุติธรรม
8. มีความสามารถในการจูงใจคน โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน
9. สามารถควบคุมตนเองโดยเฉพาะอารมณ์และจิตใจ
10. มีการตัดสินใจประกอบการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง
11. มีความกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว จริงจัง และไม่โลเล
12. มีความอดทนมีสมาธิในการทำงาน ใจคอกหนักแน่นและสามารถบังคับใจตนเอง
13. มีความตื่นตัว แต่ไม่ไขว่คว้า
14. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา
15. ไม่เห็นแก่ตัวเสียสละ และไม่ใช้สิทธิ์พิเศษในทางที่ผิด
16. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
17. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน
18. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ทางการงาน

1. มีความสามารถในการวางแผนงานและการดำเนินงาน
2. มีความแนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน
3. สามารถสื่อความหมายได้ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ
4. สามารถให้คำแนะนำและสามารถให้คำสอนงานได้

ทางสังคม

1. ต้องเป็นผู้ที่มีมารยาทการเข้าสังคมที่ดี

บาร์นาร์ด (Bernard, 2003, pp. 92-102) มีความเห็นว่าคนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบูรณ์พิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้อีก 5 ประการ เพิ่มเติมจากคุณลักษณะดีทั่วไป ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน (Vitality and endurance) คุณสมบัตินี้ไม่ได้หมายถึงสุขภาพดี แม้ว่าสุขภาพดีจะมีส่วนสำคัญก่อให้เกิดคุณสมบัตินี้ดังกล่าว แต่ความมีชีวิตชีวาหมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความอดทน คือการทำงานต่อเนื่องกันโดย

ไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานานๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้โดยไม่ปรียากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใดๆเกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็สามารถที่จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้การแก้ปัญหาต่างๆกระทำได้ดีโดยทันท่วงที ความล่าช้าไม่ว่าจะในเชิงตอบรับ เห็นด้วย หรือปฏิเสธไม่เห็นด้วยอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

3. ความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) ถ้าผู้นำไม่มีความสามารถนี้ แม้จะมีความสามารถอื่นมากเพียงใดก็ตาม ก็ยากที่จะนำคนจำนวนมากๆ ได้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็โดยการได้รับความร่วมมือจากคนจำนวนมาก ผู้นำที่สามารถชักจูงผู้อื่นร่วมมือกับตนได้นั้นก็จะได้รับความสำเร็จ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรม และคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาดและมีไหวพริบ (Intellectual capacity) สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนจำนวนมากๆ ไม่มีใครอยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาดไหวพริบจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ใฝ่ปฏิบัติ และวิถึประสคของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นผู้ที่รอบรู้และสนใจเรื่องต่างๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และที่สำคัญที่สุดคือ ร่างกายจิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึระดับเซาว์ปัญญาหรือสมองสูงเพียงใด การใช้สมองและเซาว์ปัญญาอย่างมกพร่องผิดพลาดได้เสมอ

เทคนิคการเป็นผู้นำที่ดี

จุมพล นิมพานิช (2548, หน้า 111-113) ได้เสนอหลัก 16 ประการ หรือกฎแฉ 16 ดอกของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงวัตถุประสงค์ของงานและลักษณะงานของเขา
2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของเขา
3. ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อที่จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ
5. ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ว่างานที่ตนกำลังทำควรทำให้ดี
7. ต้องสร้างความเห็นร่วมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน
8. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทในการแก้ปัญหาขององค์กร
9. บอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเรื่องราวต่างๆที่จะมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
10. กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
11. ชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานหรือมีผลงานดี
12. ควรส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกล้าในการปฏิบัติงาน
13. ให้คำปรึกษาเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
14. พิจารณาตรวจสอบและอธิบายเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจน
15. มีความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
16. ต้องแน่ใจว่าได้บุคลากรตรงกับตำแหน่งงานหรือบรรจุคนให้ตรงกับงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้แก่

1. ขนาดขององค์กร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
3. บุคลิกภาพของสมาชิกในกลุ่ม
4. ความสมเหตุสมผลของเป้าหมาย
5. ระดับของการตัดสินใจ

ปัจจัยสำคัญ 7 ประการในความเป็นผู้นำทางธุรกิจ (The seven key to business leadership) การเป็นผู้นำทางธุรกิจที่จะทำให้การบริหารธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และน่าพึงพอใจนั้น นอกจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านธุรกิจ ด้านการจัดการ และด้านภาวะผู้นำต่างๆไปแล้ว ควรจะคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญอีก 7 ประการ ดังนี้

1. ความไว้วางใจลูกน้อง (Trust your subordinate)
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Develop a vision)
3. มีความเป็นคนใจเย็น (Keep your cool)
4. มีความกล้าเสี่ยง (Encourage risk)
5. พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความชำนาญ (Be an expert)
6. ยินดีรับฟังความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน (Invite dissent)
7. สามารถทำสิ่งที่ยากให้ง่ายที่จะทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ (Simplify)

การพัฒนาภาวะผู้นำ

บุคคลสามารถปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำได้โดยอาศัยความพยายามที่ถูกต้อง การกระทำบางอย่างที่อาจใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังนี้ (ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ, 2557, หน้า 297-299)

1. ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจากเอกสารต่างๆ ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม
2. สังเกตบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์ของผู้นำ เช่น การบริหารงานอย่างไรเมื่อเผชิญกับปัญหา และสถานการณ์ฉุกเฉิน

3. เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล
4. ได้รับความรู้ต่างๆ เพิ่มขึ้นจากผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้น
5. ปรับปรุงทักษะในการพูด และการสื่อสารรูปแบบต่างๆ

ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหาร การที่จะทำให้ตนเองนั้นเป็นผู้นำที่มีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง ผู้นำแต่ละคนจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่มากมายหลายประการ ได้แก่ การเป็นผู้บริหาร เป็นผู้วางแผน เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นผู้ชำนาญ เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในเป็นผู้ให้คุณให้โทษ เป็นผู้ไกลเกลี่ย เป็นบุคคลตัวอย่าง เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้แทนรับผิดชอบ เป็นผู้มีความคิด เป็นบิดาผู้มีแต่ความกรุณา และเป็นผู้รับผิดชอบแทนสมาชิกของกลุ่ม

ผู้นำมีหลายประเภทสุดแต่ว่าจะยึดอะไรเป็นแนวทางในการแบ่ง มีทั้งผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำที่มุ่งคน และผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและคนไปพร้อมๆกัน ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องมีเทคนิคการเป็นผู้นำ เช่น รู้วัตถุประสงค์ของงานขององค์การ ตั้งมาตรฐานการทำงาน ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังต้องทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำทั้ง 5 ประการด้วย การเป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้สูงขึ้นอยู่เสมอๆ และมากขึ้นเรื่อยๆ

ตอนที่ 4 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ความหมายการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

อันทรา บุญญากร (2542, หน้า 4) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ คือกระบวนการในการจัดประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้เรียนโดยครู และผู้เรียนร่วมกันจัดกิจกรรม ทั้งที่เป็นกิจกรรมในห้องเรียน และนอกห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถและลักษณะต่างๆ ที่กำหนดในหลักสูตร

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2542, หน้า 28) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ คือสภาพการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย หรือจุดประสงค์การจัดเรียนการสอนที่กำหนดการ ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ต่างๆ จึงเป็นความสามารถ และทักษะของครูมีอาชีพในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล

เสริมศักดิ์ บุตรทอง (2547, หน้า 28) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการ ทั้งมวลของการจัดประสบการณ์ต่างๆให้กับผู้เรียนโดยครูผู้สอน และผู้เรียนร่วมกันจัดกิจกรรมทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพน่าสนใจ และผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และลักษณะต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญ

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึงการร่วมกันจัดกิจกรรมของผู้เรียน และครูที่เป็นผู้สอน ด้วยกระบวนการต่างๆ ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และลักษณะต่างๆ ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะและความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อการบรรลุความมุ่งหมายแห่งการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าประสงค์แห่งหลักสูตร มีผู้ศึกษาลักษณะ และความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2542, หน้า 91) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีลักษณะ และมีความสำคัญคือ ต้องจัดให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ และเนื้อหาเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และชีวิตจริง เหมาะกับธรรมชาติ และวัยของผู้เรียน และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เสริมศักดิ์ บุตรทอง (2547, หน้า 28-29) กล่าวว่าหลักการสอนเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญดังนี้

1. กิจกรรมทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้
2. การจัดลำดับกิจกรรมต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์ทั้ง 3 ด้าน คือด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย
3. กิจกรรมการเรียนการสอนควรเหมาะสมกับวัย และความพร้อมของนักเรียน
4. กิจกรรมการเรียนการสอน ควรมีการจัดลำดับขั้นตอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีความต่อเนื่อง แต่ละกิจกรรมให้มีการสืบ தொடต่อกจากการเรียนรู้ที่มีอยู่ก่อน จะต้องเป็นการจัดลำดับ จากรูปธรรมไปยังนามธรรม จากประสบการณ์ที่อยู่ใกล้ไปสู่ประสบการณ์ที่อยู่ไกล และจากกระบวนการคิด การทำงานอย่างง่าย ๆ ไปสู่การให้เหตุผลที่เป็นแบบแผน และเป็นนามธรรม
5. กิจกรรมการเรียนการสอน ควรบังเกิดผลดีอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
6. กิจกรรมการเรียนการสอน ต้องทำทลายความสนใจของนักเรียน ให้นำสิ่งที่เรียน ในสถานการณ์หนึ่งไปใช้ได้กับสถานการณ์ใหม่
7. กิจกรรมการเรียนการสอน ควรเป็นการพัฒนาความคิดส่งเสริมให้นักเรียน ได้จัด สืบสวน สอบสวน และแก้ปัญหาตามแนวทางของตน และต้องรู้จักประเมินความคิดของตนเองด้วย
8. กิจกรรมการเรียนการสอน ควรให้นักเรียนได้เรียนรู้หลายๆทาง ให้โอกาสนักเรียนได้สังเกต วิเคราะห์ และอภิปราย โดยใช้สื่อการเรียนรู้ต่างๆ มาประกอบกิจกรรม
9. กิจกรรมการเรียนการสอน ควรมีลักษณะเปิดกว้างแก่นักเรียนให้มีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านเนื้อหาและแนวความคิด

จากความสำคัญ และลักษณะของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีนั้นต้องมีลักษณะ และคำนึงถึงจุดประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ การลำดับกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัย และความพร้อมของผู้เรียน มีลักษณะที่ท้าทาย และพัฒนาความคิด มีกิจกรรมฝึกให้ผู้เรียนรู้จักการสังเกต การวิเคราะห์ และอภิปราย มีลักษณะเปิดกว้างในเนื้อหา ความคิด และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกิจกรรม ต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวคิด / ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Theory of Cooperative or Collaborative Learning) สลาวิน (Slavin) เดวิด จอห์นสัน (David Johnson) และรอเจอร์ จอห์นสัน (Roger Johnson) พบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือ สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี และได้เรียนรู้ทักษะทางสังคมและการทำงานร่วมกับผู้อื่น องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบร่วมมือมี 5 ประการ ได้แก่ (ทิตินา แชนมณี, 2550, หน้า 144)

1. การพึ่งพาและเกื้อกูลกัน
2. การปรึกษากันหรือกันอย่างไม่ใกล้ชิด
3. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสมาชิกแต่ละคน
4. การใช้ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย
5. การวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการเรียนการสอน ผู้สอนสามารถนำทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือไปจัดการเรียนการสอนของตนได้โดยการพยายามจัดกลุ่มการเรียนรู้ให้มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังกล่าว ข้างต้น และใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ในการช่วยให้องค์ประกอบทั้ง 5 สัมฤทธิ์ผล วิธีจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ ได้แก่ การเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่ม และการเรียนการสอนแบบร่วมมือ ดังนี้

1. การเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่ม

การเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ได้แก่ รูปแบบการสอนแบบทีม/กลุ่ม และการสอนแบบจิ๊กซอว์ ได้เสนอแนวคิดว่ากระบวนการกลุ่มมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1.1 ผู้เรียนมีการปฏิสัมพันธ์/ทำงาน/ทำกิจกรรม ร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์
- 1.2 ผู้เรียนมีการฝึก/ชี้แนะ/สอน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานกลุ่มที่ดี
- 1.3 ผู้เรียนมีการวิเคราะห์การเรียนรู้ของตนเองทั้งในด้านเนื้อหา สารที่เรียนและกระบวนการทำงานร่วมกัน
- 1.4 ผู้สอนมีการวิเคราะห์และประเมินผลการเรียน ทั้งด้านเนื้อหาสาระ และกระบวนการกลุ่ม

ตัวอย่าง การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ทักษะกระบวนการกลุ่ม ของ สุจิตรา สิทธิ (2545, หน้า 20) ได้แบ่งการจัดการเรียนการสอนเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นจูงใจความสนใจ ทบทวนความรู้เดิม
2. ขั้นแจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้
3. ขั้นแบ่งกลุ่ม ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์/ทำงาน/ทำกิจกรรมร่วมกันเป็นกลุ่ม
4. ขั้นครูเสนอเนื้อหา ให้ผู้เรียนวิเคราะห์การเรียนรู้เนื้อหาที่เรียน
5. ขั้นวิเคราะห์การเรียนรู้ ให้ผู้เรียนอภิปราย แสดงความคิดเห็น และรายงานผล
6. ขั้นสรุปให้ผู้เรียนสรุปผลจากการศึกษาของกลุ่ม
7. ขั้นวัดผลประเมินผลเป็นระยะๆ

2. การเรียนการสอนแบบร่วมมือ

การเรียนการสอนแบบร่วมมือ มีองค์ประกอบการเรียนรู้แบบร่วมมือ 5 ประการ ดังกล่าว ข้างต้น ตัวอย่าง การสอนแบบร่วมมือ เฉลิม อาจกล้า (2547, หน้า 36) ได้เสนอวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือ โดยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นแจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้ แจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนทราบ
2. ขั้นนำเข้าสู่บทเรียน สร้างความสนใจให้ผู้เรียนอยากเรียน
3. ขั้นดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน อธิบายชี้แจงเกี่ยวกับงานของกลุ่ม
4. ขั้นผู้เรียนร่วมมือช่วยเหลือกันเรียนรู้ ผู้เรียนช่วยกันวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากใบงาน
5. ขั้นสรุป ผู้เรียนร่วมกันสรุปความรู้ที่ได้เรียน
6. ขั้นวัดผลประเมินผล วัดผลประเมินผลเป็นระยะๆ

ถ้าผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์โดยใช้คำถามกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ร่วมกันอภิปราย สงสัยใฝ่รู้ แสดงข้อคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งใช้วิธีการสอนที่หลากหลายให้เหมาะสมกับผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ สร้างความรู้ด้วยตนเอง สร้างสรรค์ผลงานตามความสนใจ และพัฒนาทักษะการคิดระดับที่สูงขึ้น เมื่อผู้เรียนจบช่วงชั้นที่ 4 จะสามารถคิดในระดับสูงได้ตามที่หลักสูตรกำหนด

ตัวอย่างการทดลองใช้แผนการเรียนรู้ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ที่เน้นวิธีสอนให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์มีจำนวนน้อยมาก จึงควรศึกษาวิจัย เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ และเผยแพร่วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างหลากหลายรูปแบบ/วิธี

ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Academic Achievement)

ในระบบการเรียนการสอนในทุกๆระดับชั้นนั้น ต่างก็ชี้ให้เห็นว่าการเรียนในแต่ละระดับชั้นนั้น หากจะบรรลุความสำเร็จหรือประเมินที่ตัวบุคคลว่ามีความสามารถหรือได้รับความรู้ทางวิชาการหรือ ประสบความสำเร็จในการเรียนเพียงใดนั้น จะต้องพิจารณากันที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นหลักก่อน

เสมอ ด้วยเหตุนี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ปรากฏออกมานั้นจึงเสมือนเป็นเครื่องชี้วัดต่อการบรรลุผลของบุคคลนั้นว่าเป็นเช่นไร

ทิพวรรณ กมลพัฒนานันท์ (2543) ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ (Achievement) หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Academic Achievement) หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอันเกิดจากการเรียนการสอน เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกอบรมหรือจากการสอน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Academic Achievement) จึงเป็นความรู้ที่ได้รับหรือทักษะที่เจริญขึ้นในการเรียนรู้วิชาต่างๆ จากสถานศึกษา โดยพิจารณาจากคะแนนผลรวม หรือคะแนนผลงานที่ครูผู้สอนได้กำหนดให้ทำหรือจากทั้ง 2 อย่าง โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับความสำเร็จที่ได้รับจากการเรียนซึ่งได้ประเมินผลจากหลายวิธี คือ กระบวนการที่ได้จากแบบทดสอบโดยใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กระบวนการที่ได้มาซึ่งเกรดเฉลี่ยของนักเรียนต้องอาศัยกรรมวิธีที่ซับซ้อนและช่วงเวลายาวนาน โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่นิยมใช้กันทั่วไปมักอยู่ในรูปของเกรดที่ได้จากการประเมินผลการเรียน เนื่องจากให้ผลที่น่าเชื่อถือมากกว่า เนื่องจากในการประเมินผลการเรียนจากการทดสอบของนักเรียน ครูจะต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ หลายด้านประกอบด้วย

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพ็ญศรี ศรีสวัสดิ์ (2556) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ 2) ศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ 3) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนและหลังเรียนด้วยรูปแบบการสอนแบบเอ็มเลิร์นนิ่ง 4) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนด้วยรูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้กับนักศึกษาที่เรียนแบบปกติ 5) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการเรียนด้วยระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนโทรศัพท์เคลื่อนที่

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ และการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ ในด้านตรงตามความต้องการใช้งานของระบบ และด้านการใช้งานได้ตามฟังก์ชันระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.63 และ 4.59 ตามลำดับ ส่วนด้านความง่ายต่อการใช้งานระบบ ประสิทธิภาพการทำงานของระบบ และด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80, 4.00 และ 4.28 ตามลำดับ การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนและหลังเรียนด้วยรูปแบบการสอนแบบเอ็มเลิร์นนิ่ง พบว่า คะแนนเฉลี่ยก่อนเรียน 25.47 คะแนน และหลังเรียน 84.57 คะแนน การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนด้วยรูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้กับนักศึกษาที่เรียนแบบปกติ พบว่า นักศึกษาที่เรียนด้วยรูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่ง ได้ 84.57 คะแนน ส่วนนักศึกษาที่เรียนแบบปกติ ได้ 80.33 คะแนน การศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการเรียนด้วยระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ พบว่า

ลักษณะของกลุ่มและกระบวนการกลุ่ม กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยีสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.68, 4.60, 4.50 และ 4.55 ตามลำดับ

รจนา กวางรัมย์ (2554) ศึกษาเรื่อง การปรับพฤติกรรมการเรียนในชั้นเรียนและการส่งงาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับพฤติกรรมการเรียนและการส่งงานของนักศึกษาวิชา การค้าระหว่างประเทศ และเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภายหลังการปรับพฤติกรรม การเรียนและการส่งงาน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง นักศึกษาหลักสูตรการบริหารธุรกิจ แขนงวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ ชั้นปีที่ 4 ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาการค้าระหว่างประเทศ ในภาคเรียนที่ 1/2554 จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบทดสอบก่อนการเรียน (pre-test) และแบบทดสอบหลังการเรียน (post-test) แบบ 2 คำตอบ คือ ถูกและผิด จำนวน 10 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนในช่วงสัปดาห์ที่ 1-4 พบว่ามีพฤติกรรมการเข้าชั้นเรียนสาย ขาดเรียนบ่อย ไม่ตั้งใจเรียน พูดคุยกันเอง และเล่น facebook ผ่านมือถือและ I-pad โดยไม่ยอมจดบันทึกเนื้อหาที่ผู้สอนบรรยาย จากการทดสอบก่อนการเรียน (pre-test) พบว่า คะแนนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (5-6 คะแนน) ร้อยละ 50 และ 15.38 ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงพื้นฐานความรู้ก่อนการเรียนของนักศึกษาชั้นปีที่ 4 เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศอยู่ในระดับปานกลาง ภายหลังจากการปรับพฤติกรรมการเรียนในชั้นเรียนและการส่งงานแล้ว ได้ทำการทดสอบหลังการเรียน (post-test) พบว่า คะแนนส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี (7-8 คะแนน) ร้อยละ 23.07 และ 30.76 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนทดสอบก่อนการเรียน (Pre-test) และคะแนนทดสอบหลังการเรียน (post-test) แสดงให้เห็นว่าหลังจากปรับพฤติกรรมในชั้นเรียน จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาดีขึ้น

วิภาดา จารุพานานท์ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองสำหรับครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมด้วยตนเองตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียน 4) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์หลังได้รับการนิเทศและใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง จำนวน 8 เล่ม 2) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังใช้การใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง 3) แบบสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง 4) แบบประเมินพฤติกรรมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนหลังได้รับการนิเทศและใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียน และ 5) คู่มือการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง วิธีดำเนินการใช้วิธีการวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียว กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

เมืองประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 30 คน ที่ปฏิบัติการสอนในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที แบบ Dependent Samples

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียนมีประสิทธิภาพ สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 80 / 80 โดยมีคะแนนค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพ 82.88/83.75 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ หลังการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียน สูงกว่าก่อนใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ ที่มีต่อการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลการศึกษาพฤติกรรมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ที่ได้รับทุนนิเทศและใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

ชุกิพลี หะยิดอราแม (2551) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชางานเครื่องยนต์เล็กของนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นปีที่ 1 แผนกวิชาช่างยนต์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของนักศึกษาในวิชางานเครื่องยนต์เล็ก ระดับชั้น ปวช. 1 สาขา งานเทคนิคยานยนต์ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการจัดกิจกรรมแบบ การแข่งขันมีเป้าหมายของการวิจัยเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้วิชางานเครื่องยนต์เล็กให้ นักศึกษา มีผลการเรียนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นนักเรียนชั้น ปวช. 1 แผนกวิชาช่างยนต์ จำนวน 6 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบการจัดกิจกรรมตามใบงาน เรื่องการถอด-ประกอบตรวจสอบสภาพและ บริการชิ้นส่วนระบบน้ำมันเชื้อเพลิงและระบบควบคุมความเร็ว การถอด-ประกอบตรวจสอบสภาพและ บริการระบบสตาร์ทระบบระบายความร้อนและระบบจุดระเบิด และระบบหัวฉีดโดยใช้แบบทดสอบ ภาคปฏิบัติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หา ค่าร้อยละ เปรียบกับเกณฑ์ที่กำหนดคือร้อยละ 60 ระหว่าง การทดลอง

ผลการวิจัยพบว่า ผลการเรียนของการจัดกิจกรรมแบบการแข่งขันของนักเรียนพบว่า ระหว่างการวิจัยนักเรียนสอบผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 91.66 และสอบผ่านเกณฑ์ มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ของนักเรียนทั้งหมด 6 คน ของวิทยาลัยการอาชีพ รามัน หมู่ 1 ตำบลบало อำเภอรามัน จังหวัดยะลา 95140

วิมลสิริ พงษ์อ้วน (2551) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องหลักธรรมทางพุทธศาสนาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนทวีธาภิเศก โดยวิธีสอนแบบ กระบวนการกลุ่มและวิธีสอนแบบปกติ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 โรงเรียน ทวีธาภิเศก ที่สอนโดยวิธีสอน แบบกระบวนการกลุ่มและวิธีสอนแบบปกติ และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อการสอนโดยวิธีแบบกระบวนการกลุ่มและวิธีสอนแบบปกติ

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2551 โรงเรียนทวีธาภิเศก ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยวิธีจับฉลากจากนักเรียนจำนวน 609 คนได้เป็นกลุ่มทดลอง 1 ห้องเรียนจำนวน 40 คน สอนโดยวิธีสอนแบบกระบวนการกลุ่ม และกลุ่มควบคุม 1 ห้องเรียนจำนวน 40 คน สอนโดยวิธีสอนแบบปกติ แบบแผนการวิจัยคือ Control Group Pretest Posttest Design ใช้เวลาในการทดลอง 4 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 คาบเรียน คาบเรียนละ 50 นาที รวมทั้งสิ้น 4 คาบเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แผนการสอนแบบกระบวนการกลุ่มและแบบปกติ 2) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test แบบ independence ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. นักเรียนที่สอนโดยวิธีสอนแบบกระบวนการกลุ่มกับนักเรียนที่ได้รับการสอนโดยวิธีสอนแบบปกติ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่ากลุ่มควบคุม
2. ความคิดเห็นของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่มีต่อการเรียนเรื่องหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยใช้วิธีสอนแบบกระบวนการกลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเห็นว่าทำให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น ทำให้นักเรียนปฏิบัติตามกิจกรรมเป็นอย่างดี และทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้มากขึ้น ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อการใช้วิธีสอนแบบปกติเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย โดยเห็นว่า ทำให้ได้ฝึกฝนทักษะต่างๆ ให้ความร่วมมือในการเรียนทุกขั้นตอน และทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้มากขึ้น

สุพจน์ ยีทอง (2549) ศึกษาเรื่อง การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการบัญชีชั้นสูง 1 เรื่องการจัดทำงบการเงินโดยคำนวณรายละเอียดประกอบของนักศึกษาาระดับปวส.1.1 สาขาวิชาการบัญชี โดยใช้แบบฝึกทักษะ โรงเรียนพัฒนบริหารธุรกิจ ปีการศึกษา 1/2549

จากการใช้แบบฝึกทักษะในการคำนวณรายละเอียดประกอบเพื่อจัดทำงบการเงินพบว่า นักศึกษาจำนวน 20 คน มีความสามารถในการคำนวณรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อจัดทำงบการเงินตามระบบบัญชีที่ไม่สมบูรณ์ได้ดีขึ้น จากเดิมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 หลังการทำลองผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็น 6.45 ซึ่งดีขึ้นกว่าเดิม และจากการใช้แบบฝึกทักษะ จะทำให้นักศึกษาสามารถนำข้อมูลและทักษะความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวไปใช้ในการประกอบอาชีพ และประสบความสำเร็จ

พชณี ตันติเศรษฐ (2549) ศึกษาเรื่อง การเสริมทักษะการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มของนักศึกษา ปวส. 1/1 แผนกวิชาคอมพิวเตอร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมทักษะการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มของนักศึกษา ปวส. 1/1 แผนกวิชาคอมพิวเตอร์ จำนวน 9 คน สามารถแยกเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มได้ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษา ปวส. 1/1 คอมพิวเตอร์ จำนวน 9 คน ไม่สามารถแยกเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มได้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ชุดการสอนย่อยการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่ม

ใบงานการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่ม แบบทดสอบย่อยการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่ม เครื่องมือรวบรวมข้อมูลคือ แบบประเมินแบบทดสอบย่อยการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือสถิติพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่า การให้นักศึกษาใช้การเสริมทักษะการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่ม โดยให้นักศึกษาทำใบงานการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มวันละ ½ ชั่วโมงเป็นเวลา 4 สัปดาห์ ทำให้นักศึกษามีการพัฒนาการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มได้ถูกต้องผ่านเกณฑ์ 77.78 % สรุปได้ว่าชุดการสอนย่อยเรื่องการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่ม สามารถเพิ่มทักษะด้านการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มของผู้เรียนได้

อมรรัตน์ ศรีทอง (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) เรื่องสถิติ วิชาคณิตศาสตร์ประยุกต์ 2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 1 วิทยาลัยการอาชีพวารินชำราบ อ.วารินชำราบ จ.อุบลราชธานี ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549 สาขางานการบัญชี จำนวน 32 คนจากห้องเรียน 1 ห้อง โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ชนิด ได้แก่ แผนการจัดการเรียนรู้รายวิชาคณิตศาสตร์ประยุกต์ 2 (200-1502) ที่พัฒนาขึ้น จำนวน 7 แผน ทำการสอนแผนละ 2 ชั่วโมง แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางเรียนคณิตศาสตร์ประยุกต์ 2 ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 1 ฉบับ 30 ข้อ แบบวัดความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับคือ จำนวน 20 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) แผนการจัดการเรียนรู้กิจกรรมการเรียนการสอนแบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) เรื่องสถิติวิชาคณิตศาสตร์ประยุกต์ 2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 1 มีประสิทธิภาพ 91.18 /78.54 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 2) ค่าดัชนีประสิทธิผลของกิจกรรมการเรียนการสอนแบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) เรียนรู้มีค่าเท่ากับ 0.722 หรือคิดเป็นร้อยละ 72.20 และ 3) ความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) ของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 91.40 แสดงว่านักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความพึงพอใจระดับมาก 3 ข้อ และระดับมากที่สุด 17 ข้อ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการวิจัยในชั้นเรียน โดยผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรในศตวรรษที่ 21 นี้ได้แก่ นักศึกษาชั้นปีที่ 1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศึกษารายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ ในภาคเรียนที่ 1/2560

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักศึกษาภาคปกติ ชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 ที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แผนการสอนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน
2. แบบทดสอบก่อนเรียน และหลังเรียน เรื่องการพัฒนาทีมงาน วิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลทฤษฎี โดยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. ดำเนินการสร้างแบบทดสอบให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. นำแบบทดสอบเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและเชิงทฤษฎี (Content and Theory Validity) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 3 ท่าน ดังนี้
 - 3.1 อาจารย์ ดร. วาสนา จรูญศรีโชติกิจจร อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด
 - 3.2 อาจารย์ประภัสสร กลีบประทุม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทั่วไป และอาจารย์ผู้สอนวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
 - 3.3 อาจารย์พัฒนารัตน์ อารีเอื้อ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทั่วไป และอาจารย์ผู้สอนวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
4. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ได้ค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.80-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกแบบทดสอบที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบทดสอบไปทดลองใช้กับนักศึกษาหมู่เรียน 5824301 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 10 คน ได้ค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค เท่ากับ 0.849 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ กำหนดให้มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .75 ขึ้นไป หลังจากนั้นทำการเก็บรวบรวมคะแนนจากการทดสอบ โดยใช้แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียนในการเก็บข้อมูลจากนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทำการศึกษาลักษณะของผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. ทำการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนต่อรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาลักษณะของผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ และการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนต่อรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50 โดยใช้ค่าที่ (t-test แบบ Dependent Samples) ตามสูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 112)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{N \sum D^2 - (\sum D)^2}{N-1}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตเพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
	D	แทน	ค่าผลต่างระหว่างคู่คะแนน
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	\sum	แทน	ผลรวม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการวิจัยในชั้นเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบค่าคะแนนการจัดการเรียนรู้จากค่าเฉลี่ยการทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50 ต่อยรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

ตารางที่ 2 แสดงผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

นักศึกษาลำดับที่	คะแนนก่อนเรียน	คะแนนหลังเรียน
1	6	7
2	6	7
3	6	7
4	7	8
5	6	7
6	7	8
7	4	7
8	6	8
9	4	8
10	6	8
11	5	6
12	6	7
13	6	7
14	4	7

นักศึกษาลำดับที่	คะแนนก่อนเรียน	คะแนนหลังเรียน
15	5	7
16	8	9
17	6	10
18	6	8
19	6	9
20	5	7
21	6	10
22	5	8
23	4	9
24	5	9
25	6	7
26	6	9
27	5	8
28	5	7
29	6	8
30	3	8
$\sum x$	166	235
\bar{X}	5.53	7.83
S.D.	1.04	.98
ร้อยละของค่าเฉลี่ย	50.30	78.30

จากตารางที่ 2 แสดงผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 พบว่าโดยภาพรวมคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนของนักศึกษาเท่ากับ 5.53 คะแนนเฉลี่ยหลังเรียนของนักศึกษาเท่ากับ 7.83 แสดงว่านักศึกษาสามารถทำการทดสอบรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำหลังเรียนได้ดีกว่าก่อนเรียน คิดเป็นร้อยละ 23.0

การหาดัชนีประสิทธิผลของการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ

$$\begin{aligned}
 \text{การหาดัชนีประสิทธิผล} &= \frac{\text{ผลรวมคะแนนหลังเรียน} - \text{ผลรวมคะแนนก่อนเรียน}}{(\text{คะแนนเต็ม} \times \text{จำนวนนักเรียน}) - \text{ผลรวมของคะแนนก่อนเรียน}} \\
 &= \frac{(235 - 166)}{(10 \times 30) - 166} \times 100 \\
 &= 0.5149 \times 100 \\
 &= 51.49
 \end{aligned}$$

การหาดัชนีประสิทธิผลของการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ 51.49 หมายความว่า นักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 51.49

ตารางที่ 3 แสดงผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

การทดสอบ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig
ก่อนเรียน	30	5.33	1.04		
หลังเรียน	30	7.83	.98	-9.761**	.000

* P<.05 , ** P<.01

จากตารางที่ 3 แสดงผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ ก่อนเรียนและหลังเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4 แสดงผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของ
นักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏกำแพงเพชร ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 หลังเรียนกับเกณฑ์ร้อยละ 50

การทดสอบ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig
เกณฑ์มาตรฐาน	30	5.00	00	15.747**	.000
หลังเรียน	30	7.83	.98		

* P<.05 , ** P<.01

จากตารางที่ 4 แสดงผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะ
ผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 หลังเรียนกับเกณฑ์
ร้อยละ 50 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ หลังเรียนกับเกณฑ์ร้อยละ 50
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนต่อรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560

สรุปผลการวิจัย

1. ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ

พบว่าผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

2. ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนต่อรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50 ที่ได้รับการจัดการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาระหว่างหลังเรียนกับเกณฑ์

พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 หลังเรียนกับเกณฑ์ร้อยละ 50 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยภาพรวมคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนของนักศึกษาเท่ากับ 5.53 คะแนนเฉลี่ยหลังเรียนของนักศึกษาเท่ากับ 7.83 แสดงว่านักศึกษาสามารถทำการทดสอบรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำหลังเรียนได้ดีกว่าก่อนเรียนคิดเป็นร้อยละ 23.0 เมื่อหาดัชนีประสิทธิผลของการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ 51.49 หมายความว่า นักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 51.49

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาที่เรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาภาคเรียนที่ 1/2560 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของวิภาดา จารุพนานนท์ (2552) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองสำหรับครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ หลังการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่อง การวิจัยในชั้นเรียน สูงกว่าก่อนใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลงานของเพ็ญศรี ศรีสวัสดิ์ (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ พบว่า การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนและหลังเรียนด้วยรูปแบบการสอนแบบเอ็มเลิร์นนิ่ง นักศึกษาได้คะแนนเฉลี่ยก่อนเรียน 25.47 คะแนน และหลังเรียน 84.57 คะแนน สอดคล้องกับผลงานของ รจนา กวางรัมย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับพฤติกรรมการเรียนในชั้นเรียนและการส่งงาน พบว่า คะแนนการทดสอบก่อนเรียนของนักศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (5-6 คะแนน) ร้อยละ 50 และ 45.38 ตามลำดับ แสดงว่าพื้นฐานความรู้ก่อนการเรียนของนักศึกษาปีที่ 4 เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศอยู่ในระดับปานกลาง หลังจากการปรับพฤติกรรมการเรียนในชั้นเรียนและการส่งงานแล้ว พบว่า คะแนนหลังเรียน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี (7-8 คะแนน) ร้อยละ 23.07 และ 30.76 ตามลำดับ แสดงว่าหลังจากปรับพฤติกรรมในชั้นเรียนจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาดีขึ้น

2. ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนรู้หลังเรียนต่อรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบหลังเรียนกับเกณฑ์ผ่านร้อยละ 50 ที่ได้รับการจัดการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาระหว่างหลังเรียนกับเกณฑ์ พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 หมู่เรียน 6011217 โปรแกรมการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 30 คน ศึกษาในภาคเรียนที่ 1/2560 หลังเรียนกับเกณฑ์ร้อยละ 50 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของวิภาดา จารุพนานนท์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองสำหรับครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ผลการหาประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การวิจัยในชั้นเรียนมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 โดยมีคะแนนค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพ 82.88/83.75 และสอดคล้องกับผลงานของ พัชนี ตันติเศรษฐ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเสริมทักษะการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มของนักศึกษา ปวส. 1/1 แผนกวิชาคอมพิวเตอร์ พบว่า การให้นักศึกษาใช้การเสริมทักษะการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่ม โดยให้นักศึกษาทำใบงานการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษี มูลค่าเพิ่มวันละ 1/2 ชั่วโมงเป็นเวลา 4 สัปดาห์ ทำให้นักศึกษามีการพัฒนาการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาษีมูลค่าเพิ่มได้ถูกต้องผ่านเกณฑ์ 77.78 % สรุปได้ว่าชุดการสอนย่อยเรื่องการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมี

ภาชีมูลค่าเพิ่ม สามารถเพิ่มทักษะด้านการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมีภาชีมูลค่าเพิ่มของผู้เรียนได้ และสอดคล้องกับผลงานของ อมรรรัตน์ ศรีทอง (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) พบว่า แผนการจัดการเรียนรู้กิจกรรมการเรียนการสอนแบบกลุ่มร่วมมือ (STAD) เรื่องสถิติวิชาคณิตศาสตร์ประยุกต์ 2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นปีที่ 1 มีประสิทธิภาพ 91.18 /78.54 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนควรมีการควบคุมดูแลระหว่างกิจกรรมของอาจารย์ผู้สอน ให้มีการสนับสนุน กระตุ้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของนักศึกษาให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยในชั้นเรียนต่อยอดในทุกบทเรียนที่เกี่ยวข้องกับทุกรายวิชาที่ทำการจัดการเรียนการสอน ทั้งภาคปฏิบัติและ ภาคการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบ เครื่องมือ และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงได้ง่าย โดยนำเอาเครื่องมือการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มาปรับใช้ให้สัมพันธ์สอดคล้องเหมาะสมกับรายวิชา

บรรณานุกรม

- กิติ ตยัคคานนท์. (2552). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: เซซฐาการพิมพ์.
- จุมพล หนิมพานิช. (2548). **ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. (2557). **ภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำในองค์การบริหาร**.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เฉลิม อางกล้า. (2547). **การจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วม**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการสอน). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชูเกียรติ ทยะยี่อราแม. (2551). **การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชางานเครื่องช่างเล็กของ
นักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นปีที่ 1 แผนกวิชาช่างยนต์ วิทยาลัยการอาชีพ
รามัน. วิทยาลัยการอาชีพรามัน.**
- ทิพวรรณ กมลพัฒนานนท์. (2543). **การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทศนา แหมมณี. (2550). **รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย**. (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552) **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป
จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น..
- เพ็ญศรี ศรีสวัสดิ์. (2556). **การพัฒนารูปแบบการสอนเอ็มเลิร์นนิ่งโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้**.
[Online]. Available: [http://202.29.13.241/stream/.../C1_3_knowledge_ management_TCU.pptx](http://202.29.13.241/stream/.../C1_3_knowledge_management_TCU.pptx) 2560, 27 พฤศจิกายน.
- พชนี ดันดิเศรษฐ์. (2549). **การเสริมทักษะการบันทึกบัญชีเกี่ยวกับการซื้อขายสินค้ากรณีมี
ภาษีมูลค่าเพิ่มของนักศึกษา ปวส. 1/1 แผนกวิชาคอมพิวเตอร์**. [Online]. Available:
[http:// http://www.l3nr.org/posts/25191](http://www.l3nr.org/posts/25191)] 2560, 27 พฤศจิกายน.
- ภิญโญ สาธร (2556). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: SK BOOKNET.
- รจนา กวางรัมย์. (2554). **การปรับพฤติกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียนและการส่งงาน**. [Online].
Available: [http://dusit.ac.th/~msportfolio/public/.../รายงานวิจัยในชั้นเรียน_ 154.doc](http://dusit.ac.th/~msportfolio/public/.../รายงานวิจัยในชั้นเรียน_154.doc)] 2560, 27 พฤศจิกายน.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิภาดา จารุพนานนท์. (2552). **การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองสำหรับครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัด
เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์**. [Online]. Available:
http://file.siam2web.com/wipada08/201126_62696.doc] 2560, 27 พฤศจิกายน.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิมลสิริ ทุ่งอ่อน. (2551). การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนทวีธาภิเศก โดยวิธีการสอบแบบกระบวนการกลุ่มและวิธีสอบแบบปกติ. [Online]. Available: www.smtech.ac.th/pdf/1384946320.pdf 2560, 27 พฤศจิกายน.
- วิเชียร วิทยอดม. (2548). ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วัฒนาพร ระวังบุคข์. (2542). แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แอล ที เพรส.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. (2544). ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุจิตรา สิทธิ. (2545). การพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ (งานบ้าน) เรื่อง การทำเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โดยใช้ทักษะกระบวนการกลุ่ม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุพจน์ ยี่ทอง (2549) การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาการบัญชีชั้นสูง 1 เรื่อง การจัดทำงบการเงินโดยคำนวณรายละเอียดประกอบ ของนักศึกษาระดับ ปวส. 1.1 สาขาวิชาการบัญชี โดยใช้แบบฝึกทักษะ โรงเรียนพัฒนบริหารธุรกิจ ปีการศึกษา 1/2549. โรงเรียนพัฒนบริหารธุรกิจ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). พฤติกรรมองค์กร. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เสริมศักดิ์ บุตรทอง. (2547). การจัดการเรียนรู้ของครูสังคมศึกษาเพื่อเสริมสร้างสันติภาพสำหรับผู้เรียนช่วงชั้นที่ 4 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 1 และ 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การสอนสังคมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อมรรัตน์ ศรีทอง. (2549). การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบกลุ่มร่วมมือ (STAD). [Online]. Available: <http://www.l3nr.org/posts/25191> 2560, 27 พฤศจิกายน.
- อินทรา บุญยากกร. (2542). หลักการสอน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- Bernard M. (2003). Is there universally in the full range model of leadership Symposium: The University of Leadership Theories Academy of Management, Miami, Florida, August 11-14.
- Daft, R. (1999). Leadership: Theory and practice. Florida: The Dryden.
- Dubrin, A. J. (2010). Principles of Leadership. South-Western Cengage Learning.
- House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). "Path-goal theory of leadership." *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Moorhead, G. & Griffin, R. (1995). *Organizational behavior*. (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Northouse, P. (2001). **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks, California: Sage.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (1997). **Organizational behavior**. (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schwartz P, Mennin S, Webb G. (2001). **Problem-Based Learning & Case Studies, Experience and Practice**. Kogan Page Ltd, London.
- Stogdill. (1974). **R.M. Handbook of leadership**. New York: The Free Press.
- Robbins, S. (1993). **Organizational behavior**. (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Vecchio, R. (2006). **Organizational behavior**. (6th ed.). Ohio: Globus Printing.
- Wagner, J. III & Hollenbeck, J. (1992). **Management of organizational behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in organizations**. (5th ed.). New Jersey: Hamilton.

สำนักวิจัยการและเทคโนโอสาร์สนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร