

## แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ 1. บทนำ ตามทฤษฎีการบริหาร

ปัจจัยนำเขานำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ คน(Man) เงิน(Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) คน บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์

เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถ เป็นทรัพยากรที่หายากสมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้ให้ดี ฉะนั้น การสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

## แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

### 1. บทนำ

ตามทฤษฎีการบริหาร

ปัจจัยนำเขานำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ คน(Man) เงิน(Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material)

และการบริหาร (Management) คน บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์

เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถ

เป็นทรัพยากรที่หายากสมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้ให้ดี

ฉะนั้น การสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการทำหน้าที่ เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้ บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นั้นจะต้องบริหาร 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง

การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตน

เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับไขแนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้

ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร  
เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
สร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

## 2. แนวคิด

v ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น  
และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับ

ความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือ

และให้ความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

v ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ  
หรือใช้อิทธิพลต่อ

บุคคลอื่นในสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ  
โดยใช้กระบวนการ

สื่อความหมายให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

และเป้าหมายที่กำหนดไว้

v มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดและได้รับการปรุงแต่งโดยการอบรม  
สั่งสอน

ทางการศึกษาทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัว สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ  
สามารถทำให้

ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกไม่ว่าจะทางดีขึ้นหรือเลวลง  
และภาวะผู้นำ

สามารถพัฒนาขึ้นได้

v ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกได้หลายแนวคิด แต่แนวคิดที่สำคัญคือผู้นำตามทฤษฎี

พฤติกรรมและผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

v การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมมีหลายวิธีตามลักษณะต่าง ๆ เช่น

ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหาร และทฤษฎี 3 มิติ

ของเรียดดิน ฯลฯ

v คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ

ปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

### 3. ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า

ผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ

ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

4. **ผู้นำ** คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

5. **ผู้นำ** เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ  
ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว **ผู้นำคือ**  
ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น  
นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความ  
เคารพนับถือ  
ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายประการ เช่น

#### 1. ภาวะผู้นำ

หมายถึงผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขา  
ไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ  
และทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

#### 2. ภาวะผู้นำ

หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม)  
ที่มีประโยชน์ร่วมกันและพฤติกรรมตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการกำหนด  
แนวทางของผู้นำ

3. **ภาวะผู้นำ** หมายถึงศิลปะของการบอกชี้แนะ  
ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ  
และกระตือรือร้น

ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว **ภาวะผู้นำ** คือ  
ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะ  
เป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ  
เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกัน  
และกันให้รวมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์  
ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4. บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ที่แท้จริงของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป เพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่างคือ

##### 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)

บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

##### 2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner)

โดยปกติ ผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและทำอะไรมาประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลดูว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยองค์การคนอื่นในกลุ่ม มักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

##### 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker)

งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

- มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง

- มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ

หรือมติของบุคลากรได้บังคับบัญชา

- มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆ

ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด  
ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

#### 4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)

ผู้น้อยส่วนมากหวังฟังผู้นำ

จะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ  
ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้  
ผู้นำในองค์การนอกแบบหรือองค์การอุปถัมภ์  
บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา  
เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ  
โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว  
บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้นๆ

#### 5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative)

เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม  
จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้  
ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน  
เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม  
ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น  
แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเขามาเจรจาผ่านเขาอีกด้วย  
ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่ม หรือในองค์การ  
หรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

#### 6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as controller of Internal Relations)

ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม  
และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นเองในบางกลุ่มไม่ว่าจะ  
มีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง  
หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ  
ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน

แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

### 7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments)

บุคลาการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้ครุและให้โทษแก่บุคลาการอื่นหรือ

มีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานใหม่มากขึ้นหรือให้งานที่ยากๆหรือง่ายๆทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลาการคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

### 8) ผู้นำในฐานะผู้ไกลเกลี่ย (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments)

เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น

บุคลาการคนใดคอยไกลเกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้

บุคลาการผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง

บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลย

### 9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary)

บุคลาการที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ

มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลาการอื่นได้โดยง่าย

เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลาการสำคัญในองค์การ

### 10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group)

ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม

แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลา ย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคณหนึ่ง

หรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลาการทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน

นี่จะไม่มีการกระทำใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆ  
นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม  
เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

**11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility)** ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์การหรือหน่วยงานบางแห่ง

มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไปโดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา

บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด

ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

**12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ**