

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

1.1 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 หมวด 3 การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ และการแต่งตั้ง มาตรา 18 (ข)

1.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551

1.3 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2550 หมวด 2 การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นส่วนที่ 3 ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

1.4 ประกาศมหาวิทยาลัยนเรศวร เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดระดับตำแหน่งของตำแหน่งปฏิบัติการระดับต้นที่มีประสบการณ์ และตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ

2.2 ประเภทของผู้นำ

2.3 คุณลักษณะผู้นำ

2.4 บทบาทและภาระหน้าที่ของผู้นำ

2.5 ภาวะผู้นำ

2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5. กรอบแนวคิด

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 หมวด 3 การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ และการแต่งตั้ง ตามมาตรา 18 (ข) กำหนดตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (ราชกิจจานุเบกษา, 2547 หน้า 7) ไว้ดังนี้

- (1) อธิการบดี
- (2) รองอธิการบดี
- (3) คณบดี
- (4) หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- (5) ผู้ช่วยอธิการบดี
- (6) รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- (7) ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามที่ ก.พ.อ. กำหนด
- (8) ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551
2.1 มาตรา (ข) กำหนดตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (ราชกิจจานุเบกษา, 2547 หน้า 37 - 38) ไว้ดังนี้

- (1) อธิการบดี
- (2) รองอธิการบดี
- (3) คณบดี
- (4) หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- (5) ผู้ช่วยอธิการบดี
- (6) รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(7) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต
ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ.
กำหนด

- (8) ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

2.2 หมวด 9 การบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2547 หน้า 40 - 41) มาตรา 65/2 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษามีสิทธิที่จะได้รับการ

แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 18 หรือตำแหน่งอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษาที่ออกตามมาตรา 65/1 ได้

ในกรณีที่มีการแต่งตั้งพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารตามมาตรา 18 (ข) ให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาผู้นั้นมีอำนาจและหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานนั้นตำแหน่งพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการและพนักงานในส่วนราชการหรือส่วนงานใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

3. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2550 หมวด 2 การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ส่วนที่ 3 ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550 หน้า 9 - 11)

ข้อ 40 ให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของข้าราชการตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนดก่อนการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

กรณีที่บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามวรรคหนึ่งมากกว่าจำนวนกรอบตำแหน่งที่กำหนด ให้คัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินตามจำนวนกรอบตำแหน่งโดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ดังนี้

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคล เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคล รายงานผลการพิจารณาคัดเลือกบุคคล และตรวจสอบกรณีที่มีการทักท้วงผลการคัดเลือก

(2) การคัดเลือกให้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(ก) สรุปรวบรวมข้อมูลผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน

(ข) ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินคุณลักษณะของผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน

(ค) ให้แจ้งข้าราชการผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนส่งเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณา

คัดเลือก

(ง) รวบรวมข้อมูลทั้งหมดเสนอคณะกรรมการตาม (1)

(จ) สรุปรวบรวมความเห็นและข้อสังเกตของคณะกรรมการตาม (1)

(ฉ) ให้แจ้งผู้ได้รับการคัดเลือกทราบ

(ช) ประกาศผลผู้ได้รับการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงได้

ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ข้อ 41 การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารต้องประเมินจาก
การปฏิบัติงาน คุณลักษณะและสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ข้อ 42 การประเมินการปฏิบัติงานให้ประเมินตามองค์ประกอบ ดังนี้

- (1) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- (2) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
- (3) การวางแผน การควบคุม การติดตามผลการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน
- (4) การแนะนำการสอนงานและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหารต้องผ่านการอบรมหลักสูตร
นักบริหารที่ ก.พ.อ. รับรอง

ข้อ 43 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามข้อ 42 (1) ให้พิจารณาจากการมี
ความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการหรือวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถ
ปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยประหยัดทรัพยากร ความสามารถในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม

ข้อ 44 ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ตามข้อ 42(2) ให้พิจารณาจากความสามารถในการ
บริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ การดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงโดยคำนึงถึงเป้าหมาย และ
ความสำเร็จของงานเป็นหลัก และการยอมรับปัญหาที่เกิดจากการทำงานและความสามารถในการ
แก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม โดยให้พิจารณาจากผลของการปฏิบัติงานประกอบด้วย

ข้อ 45 การวางแผน การควบคุม การติดตามผลการปฏิบัติงานและการพัฒนางานตาม
ข้อ 42 (3) ให้พิจารณาจากความสามารถในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน
ควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว และติดตามประเมินผลงานของหน่วยงานและ
การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการปรับปรุงและการพัฒนางาน

ข้อ 46 การแนะนำการสอนงาน และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามข้อ 42(4) ให้
พิจารณาจากการให้คำปรึกษา แนะนำสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา และการปรับปรุงและพัฒนา
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 47 การประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหารให้
ประเมิน ดังนี้

(1) ความประพฤติให้พิจารณาจากอุปนิสัยความประพฤติทั้งในด้านส่วนตัวและ
การรักษาวินัยข้าราชการ ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และพฤติกรรมที่
ปรากฏทางอื่น

(2) ความมีมนุษยสัมพันธ์ให้พิจารณาจากการให้ความร่วมมือในส่วนที่เกี่ยวข้องกับราชการ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยหรือส่วนราชการอื่น

ข้อ 48 การประเมินสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหารให้ประเมิน ดังนี้

(1) ความเป็นผู้นำให้พิจารณาจากความสามารถในการวางแผน และเป็นตัวอย่างที่ดีการมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ และความสนใจและความสามารถในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของทีมงานด้วยวิธีการอย่างเหมาะสม

(2) การคิดเชิงกลยุทธ์ให้พิจารณาจากความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง การแปรวิกฤตเป็นโอกาส และการคิดเพื่อให้ได้รับชัยชนะในทุกสถานการณ์

(3) การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ให้พิจารณาจากความสามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยมีหลายทางเลือก เลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

(4) วิสัยทัศน์ให้พิจารณาจากความสามารถในการคาดการณ์หรือพยากรณ์สถานการณ์ข้างหน้าอย่างมีหลักการและเหตุผล และการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินการเพื่อรองรับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านที่เป็นผลโดยตรงและผลกระทบ

ข้อ 49 การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ที่ ก.พ.อ. กำหนดให้เป็นระดับ 7 – 8 ให้แต่งตั้งเมื่อบุคคลดังกล่าวได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับ 8

ข้อ 50 การกำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละองค์ประกอบและเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะงานของหน่วยงาน และระดับตำแหน่งของตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

ข้อ 51 การประเมินให้ดำเนินการโดยคณะกรรมการประเมินบุคคลและประเมินผลงานที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยนเรศวร (ก.บ.ม.) แต่งตั้งซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวต้องมีระดับตำแหน่งไม่ต่ำกว่าตำแหน่งที่เสนอขอรับการประเมินหรือเทียบเท่า

4. ประกาศมหาวิทยาลัยนเรศวร เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดระดับตำแหน่งของตำแหน่งปฏิบัติการระดับต้นที่มีประสบการณ์ และตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550)

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 และมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2533 และโดยความเห็นชอบของ ก.บ.ม. มหาวิทยาลัยนเรศวร ในคราวประชุมครั้งที่ 11/2550 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2550 ประกอบกับความในข้อ 11 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวรว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2550 จึงให้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดระดับตำแหน่งของ ตำแหน่งตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ไว้ดังนี้

การพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งให้พิจารณาเหตุผลความจำเป็นและประโยชน์ของ หน่วยงานเป็นหลักและให้มีการประเมินค่างานของตำแหน่ง ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ได้แก่ จำนวนและระดับตำแหน่งของ ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ระดับความรับผิดชอบของ ตำแหน่ง จำนวนเงินงบประมาณและลักษณะของกิจกรรมทางการเงิน และความยุติธรรม ความ ซื่อสัตย์และการรักษาความลับของราชการ

2. ความยุ่งยากของงาน ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ขอบเขตของการ ตัดสินใจ ความคิดริเริ่มที่ต้องใช้ในงาน และลักษณะและวัตถุประสงค์ของการติดต่อกับผู้อื่นในการ ปฏิบัติงาน

3. ระดับความสำคัญของการควบคุม กำกับ บังคับบัญชาและการตรวจสอบงาน

4. ความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่ง และความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ความรู้ในศิลปะการบังคับบัญชา การบริหาร และการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ในทฤษฎี แนวคิดในวิชาชีพ และ การประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจในเรื่อง ที่มีความสำคัญแตกต่างกัน

จากการค้นคว้าและศึกษาระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยนเรศวร ตำแหน่งประเภทบริหาร สรุปได้ว่า ผู้ที่จะดำรง ตำแหน่งทางบริหารของมหาวิทยาลัยนเรศวร จะต้องมีการตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งของข้าราชการตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนดก่อนการประเมินบุคคลเพื่อ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหารที่ต้อง ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารที่ ก.พ.อ. รับรอง มีดังนี้ ความเป็นผู้นำ โดยให้พิจารณาจาก ความสามารถในการวางแผน การเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นและให้ กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ความตั้งใจและเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ความสนใจและความสามารถ

ในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของทีมงาน การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา การมีวิสัยทัศน์ และการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินการ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

อุทัย หิรัญโต (2523, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้บริหารอำนาจการ จูงใจ ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประนีประนอมและประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ อำนาจ บารมี ในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการ ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วิจิตร วรุตบางกูร (2535, หน้า 2) ให้ความหมายของผู้นำ คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า เช่น นายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะ ตำแหน่ง มีอำนาจ มีหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้นๆ ผู้นำอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

สุพัทธรา สุภาพ (2536, หน้า 49) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะพิเศษบุคคลหนึ่ง ที่มีความสามารถ มีอิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่น โดยใช้การ ติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532, หน้า 18) ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่ม ซึ่งสามารถนำหรือ ประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจาก สมาชิกในกลุ่มด้วย

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532, หน้า 19) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้น ทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่มีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะ ของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 220) ผู้นำ คือ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุด ในหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารจะเห็นได้ว่าผู้นำของหน่วยงาน หรือองค์การ คือผู้บริหารงานกลุ่ม ทำหน้าที่อำนาจการ ริเริ่ม การประสานงาน เพื่อให้เกิดการรวมพลังในการ ดำเนินงานของกลุ่มมุ่งไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 8) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะได้รับ โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกผู้ร่วมงานให้มีอิทธิพลบทบาทเหนือกลุ่ม

สมาชิกสามารถร่วมมือ ร่วมพลังในการดำเนินงานภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภิญโญ สาร (2523, หน้า 345 - 345) ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ว่า

1. บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในกลุ่มหลายๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหารคน 2 คนนี้ อาจจะเป็นคนเดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 91) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สื่อสารความหมาย และมีบทบาทอย่างสำคัญในการสร้างสรรค์องค์กรที่ดี ให้อำนาจแก่คนอื่น ทำให้ผู้ร่วมงานเจริญอกงามโดยการมอบหมายงานอย่างชาญฉลาด สร้างทีมงาน ในบางครั้งเป็นผู้ตามที่ดี สร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงานในทางบวก และให้ผลกระทบต่องูตามในด้านบวกทั้งทางวิชาชีพและด้านชีวิตส่วนตัว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้รับบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิเชียร วิทยอุดม (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกและยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม หรือ องค์กร ที่มีความสามารถในการจูงใจ โนมน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อดำเนินงานและภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้สำเร็จบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ประเภทของผู้นำ

การจำแนกประเภทของผู้นำ นั้นมีหลายแนวคิดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง แต่สรุปแล้วนักวิชาการทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหาร ได้จำแนกออกเป็น 3 พวกใหญ่ๆ คือ ลักษณะอำนาจ ลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมและลักษณะการจูงใจ มีรายละเอียดดังนี้

การจำแนกผู้นำตามลักษณะอำนาจ Weber (ประชุม รอดประเสริฐ, 2527, อ้างอิงใน กฤษฎา ผ่องพิทยา, 2547 หน้า 29 - 30) แบ่งผู้นำตามแหล่งของอำนาจที่ได้มาเป็น 3 ประการ คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำ ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมายจึงมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้ให้เป็นผู้บริหารองค์การ เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ผู้บริหารระดับต้น โดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้ว่าจะต้องเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ ผู้ใดจะสามารถมาอยู่ในตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ได้อย่างไร ผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบก็จะมาครองตำแหน่งนั้นได้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำ ที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเองจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรง เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษ มีท่าทางบุคลิกหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งไปได้ทั้งในทางดีหรือทางเลว เช่น เมื่อเป็นนักเลงอันตราย ก็จะได้รับยกยอมรับในหมู่นักเลงให้เป็นหัวหน้าแก๊ง หัวหน้าก๊ ก เมื่อเป็นนักกีฬา ก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวหน้าทีม จึงนับเป็นผู้นำที่มีลักษณะของผู้นำ ดีเด่นด้านการกีฬา เป็นต้น

3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำ เฉพาะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม เช่น ตำแหน่งผู้เป็นประมุขของประเทศ เป็นที่ยึดเหนี่ยวศูนย์รวมจิตใจปวงชนทั้งชาติ ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงเป็นศูนย์รวมความคิดและตัวแทนของบุคลากรในองค์การ

แนวคิดของ เวเบอร์ เป็นต้นแบบของการแบ่งประเภทของผู้นำ คือ ผู้นำ ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานตามกฎหมายนั้นมีหลายประเด็น การมีอำนาจตามกฎหมายช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้นำอยู่ทางหนึ่งแล้ว ถ้ายังมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย เช่น ความสามารถ ความรู้ สติ ปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความยุติธรรม ความเสมอต้นเสมอปลาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมอำนาจตามกฎหมายให้ศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น ลำพังการดำรงตำแหน่งอย่างเดียว มิได้หมายความว่าผู้ร่วมงานจะยอมรับศรัทธาและปฏิบัติตามเสมอไป การมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวจึงมีความสำคัญต่อผู้นำ และการบริหารงานเป็นอย่างมาก

Lippitt (Chemers and Ayman, 1985 อ้างอิงใน กฤษฎา ผ่องพิทยา, 2547 หน้า 30 - 31) ได้แบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของอำนาจที่ใช้การบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะการบริหารงาน ดังนี้

1.1 การสั่งการใช้อำนาจกดขี่บังคับตลอดเวลา

1.2 ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ฉะนั้น ทุก ๆ อย่างจะออกจากตัวผู้นำ ทั้งหมด การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของกลุ่มหรือส่วนรวม

1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาสั่งลงมาจากเบื้องบน (Top - Down) ทางเดียว

1.4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากใครหรือที่ได้ก็ตาม จะต้องผ่านหลายขั้นตอน ผู้นำ ประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีกกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ ทำ ให้งานล่าช้าค้างคั่ง

1.5 ผู้ช่วย ตามความรู้สึกของผู้นำ ประเภทนี้ จะหมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำ งานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำ งานของตนเองให้สำเร็จ เนื่องจากมีตำแหน่งของหัวหน้างานไม่มีงานของผู้ช่วยเลย

1.6 การตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อฟังความคิดเห็น ประธานเกือบเป็นผู้พูดเสียคนเดียวเกือบตลอดการประชุม หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น แล้วประธานก็สรุปเสียเองตามความคิดเห็นของตนเอง เสร็จแล้วก็ถือว่านั่นเป็นมติของที่ประชุม ทั้ง ๆ ที่การประชุมนั้นเกือบจะเรียกว่าเป็นการประชุมของประธานคนเดียวเพราะประธาน “พูดเองเออเอง” ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อยเข้า ๆ คนอื่นในที่ประชุมก็ไม่มีใครอยากพูด และเรื่องบางเรื่องผ่านการประชุมแล้วจะหายไปเฉย ๆ เนื่องจากประธานไม่ให้ความสนใจ

2. ผู้นำแบบเสรี (Laissez – Faire Leader) เป็นผู้นำ แบบไม่เอาไหน ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ คอยแต่นามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำ ประเภทนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน ที่แน่นอน ถ้าเห็นว่ามันขัดต่อระเบียบยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย ๆ

2.2 ทำงานโดยปล่อยอะไรต่อมิอะไรไปตามเรื่องไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบปฏิบัติ จึงมักไม่ใคร่จะยุ่งกับใคร ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

2.3 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 ไม่มีการประเมินผลงาน ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน มีลักษณะการบริหาร ดังนี้

3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง

3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

3.3 ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ยงยุทธ เกษสาคร (2544, อ้างอิงใน กฤษดา ผ่องพิทยา 2547 หน้า 32 – 33) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำองค์การมีพฤติกรรม การบริหารองค์การอยู่ 4 รูปแบบ คือ

1. แบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leadership) ผู้นำแบบนี้ยอมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระอย่างเต็มที่ สามารถทำ งานได้ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับสิทธิในการ ตัดสินใจดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องรอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มี อยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ

2. แบบเกื้อกูลหรือแบบใช้พระคุณ (Charismatic or Paternalistic Leadership) ผู้นำ แบบนี้ จะมีพฤติกรรมไปในทางอ่อนโยน มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ พยายามนำ เอาหลักมนุษยสัมพันธ์และหลักธรรมมาใช้ในการปกครองบังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพอกพองลูก วัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองและชี้แนวทางให้ผู้ตามได้ ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. แบบเผด็จการ (Autocratic or Authoritarian Leadership) ผู้นำประเภทนี้ มีลักษณะ ที่เชื่อมั่นในตนเองมากที่สุด ชอบใช้อำนาจบังคับบัญชาและชอบออกคำสั่ง ไม่ค่อยจะรับฟังความ คิดเห็นของคนอื่น การวินิจฉัยสั่งการมักจะเป็นไปตามอารมณ์ การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผูกขาด อยู่ที่หัวหน้าคนเดียว การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะบังคับกดขี่ ไม่ให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ความคิดของผู้บริหารต้องถูกที่สุด

4. แบบประชาธิปไตย (Democratic or Participative Leader) ผู้นำประเภทนี้ จะมี ลักษณะตรงข้ามกับแบบเผด็จการ คือ เป็นพวกที่ถืออำนาจกลุ่มเป็นใหญ่กว่าตนเอง พยายามให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ทุกคนควรจะมีส่วนรู้เห็นและรับผิดชอบ ร่วมกันในองค์การการบริหารองค์การของรัฐและเอกชนในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำแบบ ประชาธิปไตยเป็นแบบที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันนั้นประกอบไปด้วยผู้ ได้รับการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถโดยเฉลี่ยสูงกว่าในอดีตที่ผ่านมา และนับวันจะมี ศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้นำ จึงควรยอมรับนับถือผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของทุกคน

มีการแบ่งงานทำอย่างเป็นระบบ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างกัน ตลอดจนใช้วิธีการแห่งปัญญา เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผลงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การเลือกผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น คุณลักษณะของผู้ร่วมงาน ลักษณะของงาน เป็นต้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เฉพาะแต่ผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์นั้น

3. คุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะ และคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ มีนักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 11, 63) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะท่าทางมีความตื่นตัว มีสติปัญญา มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม รู้จักการเข้าสังคม มีความซื่อสัตย์ มีความคิดกว้างไกล เป็นคนที่มีแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จสูง เป็นแบบฉบับหรือแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อได้สัมผัสหรือพบเห็นเข้าก็เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ นอกจากนั้นแล้วผู้นำจะต้องมีลักษณะทางกายที่ดี เช่น ขนาดของร่างกาย ความสูง ความแข็งแรง ว่องไว เสียงมีพลังอำนาจฟังดูแล้วน่าเกรงขาม และลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ควรมีลักษณะพื้นฐาน ดังนี้ คือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเป็นเลิศ มีไหวพริบดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ สามารถพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินความ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี คุณลักษณะของผู้นำในส่วนของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประชาชนพลเมือง ความสามารถที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจนโยบายและการปฏิบัติงานได้ดี นับว่าเป็นความจำเป็นและมีความสำคัญที่ผู้นำควรจะได้ทราบและสนใจในการปฏิบัติต่อประชาชน คือ การแสดงกิริยาอาการให้เห็นว่า ผู้นำไม่ถือตัว มีความสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2545, หน้า 108) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังนี้ เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ แต่มีระเบียบวินัย แนะนำชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ไม่แกล้งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของคน มองโลกในแง่ดี ควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ดี มีเหตุผลสูง มีวาทศิลป์ดี ไม่พยายาบทโกรธง่าย รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง

คุณลักษณะของผู้นำที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารที่ดีจะต้องมี เพราะในการทำงานร่วมกันนั้นเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำ จะสามารถใช้อิทธิพลตลอดจนคิดปะต่างๆ จูงใจ ให้บุคคลในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา และทำงานเพื่อให้บรรลุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ควรมีดังนี้

1. ด้านสติปัญญา ได้แก่ มีความรู้ ปฏิภาณไหวพริบ มีความรับผิดชอบ มีเหตุมีผล มีความคิดสร้างสรรค์

2. ด้านร่างกาย ได้แก่ สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง บุคลิกภาพดี กิริยามารยาทงาม คล่องแคล่วว่องไว

3. ด้านอารมณ์ ได้แก่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอารมณ์ที่มั่นคง เยือกเย็น มีความเชื่อมั่นและควบคุมตัวเองได้ มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น

4. ด้านอุปนิสัย ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความหนักแน่น มั่นคงยุติธรรม

5. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความสามารถในการบริหารงาน เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การแก้ปัญหา ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2541, หน้า 223) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้โดยเฉพาะ จะต้องทำตนเป็นผู้ให้และสามารถที่จะให้โดยมีสิ่งดีที่จะให้ เมื่อเป็นผู้ให้แล้วก็จะเป็นผู้ให้ได้เอง ผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่ผู้ฉวยโอกาสและรอรับหรือหาประโยชน์ใส่ตนแต่เป็นผู้ให้กระทั้งยอมให้ผู้อื่นหรือสนับสนุนผู้อื่นเป็นผู้นำได้ด้วย

อานันท์ บันยารชุน (2542, หน้า 26) กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสำหรับสังคมไทย ว่า ต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตามและต้องเชื่อมั่นในหลักการ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านมุ่งจริยธรรมเหมาะสมสำหรับสังคมไทยในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ประเสริฐ มีจิตใจสูง ควรมีความน่าเชื่อถือ

ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ (2542 หน้า 238 – 241 อ้างอิงใน สมพงษ์ สุนทรเศรษฐ์ชัย, 2548, หน้า 12) คุณลักษณะของผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่ามีความสำคัญต่อผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดศรัทธา มีความเชื่อมั่นเกิดความยอมรับและเชื่อฟัง ก่อให้เกิดความร่วมมือเมื่อลูกน้องให้ความร่วมมือด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีเงื่อนไขใดๆ แอบแฝงจะนำไปสู่เป้าหมายตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเป็นผู้นำอยู่ไปสู่ความสำเร็จ การที่บุคคลจะ

สร้างคุณลักษณะของคนให้เป็นผู้หน้าที่สมบูรณ์ ต้องคำนึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำว่าอะไรที่สร้างให้มีขึ้น อะไรที่ต้องเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดไป ซึ่งมีนักวิชาการทางการบริหารได้สรุปรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำทั่วไปได้ 17 คุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความพร้อมทั้งร่างกายจิตใจและสมอง
2. มีเชาวน์และวิญญานในการวิเคราะห์
3. มีคุณธรรมจริยธรรม
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีจินตนาการ
6. มีอารมณ์มั่นคง
7. มีอารมณ์ขันเสมอ
8. มีวิสัยทัศน์
9. มีความชำนาญพิเศษ
10. มีอำนาจในตัวเอง
11. มีความรอบรู้ที่กว้างไกลและลุ่มลึก
12. แสวงหาศึกษาค้นคว้าสิ่งที่ดีอยู่เสมอ
13. มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ยุติธรรม
14. รู้จักที่ต่ำที่สูง
15. พฤติกรรมท่าที มีความเหมาะสม
16. มีความเด็ดขาด
17. มีแรงจูงใจและความสามารถ

ชลิตา ศรมณี. (2549, หน้า 141) กล่าวว่า ทักษะที่นักบริหารทุกระดับจะต้องมีโดยรวมๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของนักบริหารให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น มีอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. ทักษะทางด้านความคิด คือ สถิติปัญญา ความรู้ความสามารถเชิงวิเคราะห์ มองภาพรวม มองการณ์ไกล มีความคิดก้าวหน้า ริเริ่มในเชิงพัฒนาการ สามารถมองเห็นเข้าใจได้

2. ทักษะในการทำงานร่วมกับมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การจูงใจ ประสานงาน ความเป็นผู้นำ กำกับดูแลพฤติกรรมในการทำงานของคนให้ปฏิบัติงานร่วมกันสู่เป้าหมายด้วยความเต็มใจ และมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านเทคนิค คือ ความสามารถเชิงเทคนิค เช่น ด้านสถิติ คอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะด้านและความสามารถในการใช้เครื่องมือ วิธีการและเทคนิคต่างๆ เพื่อปฏิบัติหน้าที่เฉพาะอย่าง เช่น ด้านการเงิน การผลิต และด้านวิศวกรรม เป็นต้น

สุชาติ อินทร์พงษ์พันธุ์ (2538, อ้างอิงใน วินิดา สุกระมุท, 2546, หน้า 34) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า

2. เป็นคนกล้าตัดสินใจและกล้าเปิดเผย กล้าเผชิญความจริง และจุดยืนที่ชัดเจน

3. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดันผู้นำ จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าและเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติแทนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

4. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา และนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้

5. เป็นผู้มองการณ์ไกล คือ มีความสามารถนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนและปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

กนก เฟ่งจินดา (ม.ป.พ.) การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมดังต่อไปนี้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ (Competency) หมายถึง เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญผู้นำที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นผู้นำขององค์กรนั้นจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่หลากหลาย เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง วิสัยทัศน์ที่ชัดลึกสุจริต เข้มแข็ง กล้าที่จะตัดสินใจในสิ่งที่คิดว่าถูกต้องในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

2. ด้านการยอมรับ (Acceptance) หมายถึง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิก สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ และทำให้กลุ่มสมาชิกเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งสามารถสร้างกระแสการยอมรับ ทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจ

3. ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานและตัดสินใจ รวมทั้งเป็นตัวแทนกลุ่มต่อการนำเสนอแนวความคิดหรือความต้องการของกลุ่ม

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) หมายถึง เป็นบุคคลที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจ

ฉะนั้นการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยคุณสมบัติดังกล่าวจึงจะทำให้เกิดการยอมรับ รวมทั้งต้องมีความสามารถในการบริหารงานและบริหารคนด้วย นอกจากนี้การเป็นผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

1. อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจและใช้อำนาจนั้นต่อสมาชิกทั้งทางตรง และทางอ้อม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2. ความตั้งใจ (Intention) ผู้นำจะต้องมีลักษณะมุ่งมั่นไม่ทอดย้อต่ออุปสรรค และตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ได้วางแผนเอาไว้

3. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะเป็นอย่างไรก็ตาม

4. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) ผู้นำและสมาชิกจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การเปลี่ยนแปลง (Changes) ผู้นำจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงภารกิจที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน และเหมาะสมต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

6. การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ผู้นำจะต้องมีทักษะการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Stogdill (1974, อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 หน้า 103) ได้นำผลการวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1948 - 1970 จำนวน 163 เรื่อง ไปวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ผู้นำ มีความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ตรงที่มีทักษะต่อไปนี้ดีกว่า คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการ ทักษะทางสติปัญญา นอกจากนั้น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยังอธิบายวิธีการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม คือเป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เช่น เป็นผู้ประสานกลุ่ม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจการทำงาน ควบคุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

จากการสรุปงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ของสตอกดิลล์ ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ ค.ศ. 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำ เป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำ เป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ เป็นผู้มีความปรารถนาจะทำ ดีที่สุดปรารถนาที่จะรับผิดชอบต่อ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำ เป็นผู้ที่ปรารถนาและร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

จากการสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีของสตอกคิลล์ ดังกล่าวนั้น พบว่าการยอมรับในคุณลักษณะทางกายของผู้นำ ในปัจจุบันเริ่มลดน้อยลง ส่วนในด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถของผู้นำ โดยทั่วไปมักจะค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำ เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำ อย่างชัดเจนมากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งหากพิจารณาแล้วก็จะเห็นว่าบุคลิกภาพได้รวมเอาสิ่งต่าง ๆ เข้าไว้มากมายไม่ว่าจะเป็น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ความรู้ความสามารถ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือลักษณะทางสังคม ก็ถือว่ารวมอยู่ในการจำแนกประเภทแบบกว้าง ๆ ของบุคลิกภาพได้

จากการสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลัง สตอกคิลล์ พบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำ ที่มีประสิทธิผลคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

หลักการสำคัญที่ได้จากการศึกษาวิจัยลักษณะผู้นำ ก็คือ ความคิดในเรื่องการถ่วงดุล (Balance) ซึ่งหมายถึงกรณีต่อไปนี้

1. การมีลักษณะบางอย่างที่เหมาะสม เช่น ความต้องการการบรรลุผลสำเร็จความต้องการผูกพันกับผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยงริเริ่ม กล้าตัดสินใจ การรักษาสีตติ คือ ผู้นำไม่ควรมีลักษณะดังกล่าวมากหรือน้อยจนเกินไป

2. การมีอารมณ์ควบคู่กัน เช่น อารมณ์ที่อยากมีอำนาจอย่างแรงกล้าต้องควบคู่ไปกับการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้นำ เหลิงอำนาจ คือ ไม่รวบอำนาจแต่แบ่งปันอำนาจ (Empowerment) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การคำนึงถึงงานต้องสมดุลกับการคำนึงถึงคน เช่น การคำนึงถึงความต้องการของผู้นำ ต้องสมดุลกับการคำนึงถึงความต้องการขององค์การ การคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสมดุลกับความต้องการของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงต้องสมดุลกับความต่อเนื่อง

ของงาน เป็นต้น สรุปได้ว่าลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิผล คือ บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการสร้างดุลยภาพเหมาะสมกับบทบาทที่ขัดแย้งกัน

นอกจากนี้ Yuki (1988, อ้างอิงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548 หน้า 15 - 16) ได้สังเคราะห์ผลงานการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านเพื่อหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล สรุปได้ 8 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงทนต่อความเครียดได้ดี รวมทั้งมีความแข็งแกร่งทางกาย คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถทำงานในหน้าที่ของตนซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาข้อขัดแย้งหรืองานสำคัญเร่งด่วนต่างๆ ได้ดี นอกจากนี้ยังช่วยให้มีโอกาสที่จะตัดสินใจได้ดี และมีความถูกต้องก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าสามารถนำพาไปในทิศทางที่ถูกต้องภายใต้ภาวะวิกฤต

2. ความมั่นใจในตนเอง มีความหมายครอบคลุมถึงการเคารพตนเอง นับถือตนเอง และมีความมีประสิทธิภาพในตนเอง เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลและความก้าวหน้าของผู้นำ เพราะผู้นำที่ขาดความมั่นใจในตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น

3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง จะช่วยทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเพื่อบรรลุเป้าหมายปลายทางที่ตนต้องการ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเองจะมีทัศนะยมมองเชิงมุ่งอนาคต เป็นฝ่ายริเริ่มเชิงรุก ในการกำหนดกลยุทธ์การบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการค้นหาวិธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ ผู้นำที่มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์จะสามารถปรับตัวได้ดีปราศจากภาวะปกติต่างๆ ทางจิต สามารถเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำ จะลดอัตราของตนเองลงและจะมีดวงตาวางต่อความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นมากขึ้น

5. ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ หมายถึง พฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลที่มีค่านิยมยึดมั่นในหลักการ มีความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรมและมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ย่อมได้รับความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญและมีอำนาจจากการอ้างอิง

6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจสังคม ผู้นำที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง สอดคล้องกับบทบาทที่จำเป็นทางการบริหารและเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพลในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำมักจะขาดความกระตือรือร้นและขาดการแสดงบทบาทอย่างเปิดเผยในการเป็นผู้นำกิจกรรมต่างๆ

7. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง เพราะจะมีแนวโน้มในการใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงานสูง เต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ในทาง

ตรงกันข้ามผู้นำที่มุ่งความสำเร็จต่ำจะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความท้าทายแก่
งาน

8. มีความต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำปานกลาง ผู้นำที่ต้องการ
ความรักผูกพันสูงเกินไปมักให้ความใส่ใจด้านความสัมพันธ์เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน
ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงาน ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่ต้องการด้านความรักผูกพันต่ำเกินไป
มีแนวโน้มที่จะโดดเดี่ยว ขาดแรงจูงใจไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทำให้ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

Patton (1977, หน้า 35 – 44 อ้างอิงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 82 – 83) ได้
เสนอแนะคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีทักษะทางอารมณ์ 10 ประการ ดังนี้

1. รู้จักตนเอง (Self-disclosure) สามารถแลกเปลี่ยนความรู้สึกที่แท้จริงกับผู้อื่น
2. รอบรู้ (Insight) เข้าใจแบบแผนของอารมณ์และการตอบโต้ที่เหมาะสม
3. รับผิดชอบ (Personal Responsibility) ติดตามงานและผลลัพธ์ใกล้ชิดตลอดเวลา
4. ตัวกลางการแลกเปลี่ยน (Exchange Agent) กระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิด
ความรู้สึก และข้อมูล
5. นักพัฒนา (Development) สร้างฉันทามติและความเข้าใจซึ่งกันและกันเสมอ
6. ผู้ถือหุ้น (Shareholder) ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จและสิ่งท้าทาย
ต่างๆ
7. พร้อมเผชิญ (Coping Skill) สามารถฝ่าฟันแรงกดดันและความเครียดต่างๆ
8. แสดงออก (Expression) รู้ว่าต้องพูดอะไรและอย่างไรตลอดเวลา
9. ชี้นำสว่าง (Taming Anomie) ด้วยวิสัยทัศน์ ค่านิยม พลังร่วม แบบอย่างและความ
สมดุล
10. ทำงานเป็นทีม (Harmony) ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

James, M Kouzes and Z Posner (1995, หน้า 20 – 31 อ้างอิงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546 หน้า 63) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดการยกย่องชื่นชมในช่วง
ทศวรรษที่ 1980 โดยทำการศึกษาผู้บริหารจำนวนหลายพันคนในวงการธุรกิจและราชการโดยใช้
คำถามปลายเปิดถึงลักษณะและค่านิยมของผู้นำที่ใฝ่ยกย่อง คำตอบที่ได้รับมีมากกว่า 225 ข้อ
แต่ได้มีการนำคำตอบเหล่านั้นมาประมวลผลและทำการวิเคราะห์โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านจน
เหลือเพียงคุณลักษณะ 15 ประการ จากนั้น คูล และโพสเนอร์ ได้เพิ่มเติมคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ
บางประการลงไปจนได้คุณลักษณะของผู้นำที่คนยกย่องจนครบ 20 ประการ ต่อมาได้ส่ง
แบบสอบถามที่ระบุคุณสมบัติของผู้นำ 20 ประการไปยังบุคคลต่างๆ มากกว่า 20,000 คน ในสี่ทวีป

คือ อเมริกา เอเชีย ยุโรป ออสเตรเลีย และสัมภาษณ์ผู้นำที่ได้รับการยกย่องจากประชาชนอย่างมาก 40 คน ถึงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำที่คนทั่วไปยกย่อง 4 อันดับแรก คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) มองไปข้างหน้า 3) เป็นผู้ให้แรงกล้า และ 4) มีความสามารถ ผลปรากฏว่าคนทั่วไปรวมถึงบรรดาผู้นำที่มีชื่อเสียงต่างยกย่องให้ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับความเป็นผู้นำ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะ ดังนี้ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเป็นเลิศ มีไหวพริบดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ สามารถพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้วางใจได้ ตัดสินใจแน่นอน มีคุณธรรมจริยธรรม มีวาทศิลป์ สามารถจูงใจ โนมน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ มีความอดทนอดกลั้น ให้ความเสมอภาค นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ เป็นผู้กำหนดทิศทาง วางแผนในการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่าจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย หากเมื่อใดเกิดความผิดพลาดก็สามารถที่จะจัดการควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

4. บทบาทและภาระหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีผู้เชี่ยวชาญจำแนกไว้หลายแบบ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540 หน้า 145 - 146) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. การชี้ขาด เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น จะต้องเป็นผู้ชี้ขาด
2. การเสนอแนะ หาโอกาสเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยหลีกเลี่ยงการให้คำสั่ง เพื่อรักษาการมีส่วนร่วมเอาไว้
3. การให้เป้าหมายขององค์กรไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่จะถูกกำหนดโดยที่ผู้นำกับเพื่อนสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น
4. การกระตุ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. การให้ความมั่นคงด้านการรักษาเจตคติในทางดี มองโลกในแง่ดีไว้เมื่อเผชิญกับปัญหา
6. การเป็นตัวแทน ผู้นำจะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มในองค์กร การประพฤติปฏิบัติตัวจะต้องระมัดระวัง เพราะจะมีผลกระทบไปถึงกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น
7. การคล้อย ผู้นำจะต้องให้ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานและให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายของการ
8. การสรรเสริญ ผู้นำจะต้องยกย่องสรรเสริญบุคคลภายในองค์กรด้วยความจริงใจ และบริสุทธิ์ใจ

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540, หน้า 215 - 217) ได้อธิบายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์การ ถือว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำในฐานะผู้นำกลุ่ม ได้แก่ กำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามงานอยู่เสมอ พบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข เสริมสร้างให้ปริมาณ และคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ วางตนเหมาะสม มีกิริยา มารยาทเรียบร้อย
2. หน้าที่ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ งานบริหาร งานปกครอง และงานฝึกอบรม
3. หน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น โดยการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. หน้าที่ต่อตัวเอง สอนตัวเองให้เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมได้ดี ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตัวเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ ขยันในการทำงาน อุทิศเวลาให้งานให้หน้าที่ กล้ายอมรับผิด ตรงต่อเวลา

Kotter (1990, อ้างอิงใน กฤษฎดา ผ่องพิทยา, 2547 หน้า 35 – 40) สรุปว่า สิ่งที่ย้องค์การขาดมากในปัจจุบันก็คือ การมีภาวะผู้นำอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะการมีผู้บริหารมืออาชีพที่เก่งทั้งด้านบริหารจัดการควบคู่กับการมีภาวะผู้นำที่ดีด้วย ทั้งนี้เพราะหากสถานการณ์ของโลกคงที่เช่นในอดีตแล้ว ลำพังการมีเฉพาะด้านทักษะการบริหารจัดการก็น่าเพียงพอต่อการทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้ แต่ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบันนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นต้องการภาวะผู้นำที่ดีในการนำพาองค์กร ผู้นำทั้งหลายจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะสำคัญของการนำที่ดีเพิ่มไปจากทักษะด้านการวางแผน การจัดการอำนาจการ และการควบคุม ที่เคยมีอยู่แล้วในหน้าที่ของการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการนั้น สามารถทำการศึกษาได้ในสองแนวทาง ได้แก่ หน้าที่ของการบริหารจัดการ และบทบาทด้านบริหารจัดการ ดังนี้

1. หน้าที่ของการบริหารจัดการ (The Functions of Management) การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลโดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) วางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การอำนาจการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่าการนำ หรือภาวะผู้นำมิได้เป็นหน้าที่หนึ่งหรือขั้นตอนหนึ่งตามความหมายเดิมของการบริหารและจัดการแต่อย่างใด

- 1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ การจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ การใช้งบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงาน การกำหนดโครงสร้างองค์การ การระบุความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบกับอำนาจ การกำหนดภาระงานของตำแหน่งต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จได้ตามแผน รวมถึงการมอบหมายงานให้แก่หน่วยงานย่อย พร้อมจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดกำลังคน (Staffing) ได้แก่ การคัดเลือกบรรจุคนในตำแหน่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมสอนแนะ ช่วยเหลือให้ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับงาน

1.4 การอำนวยการ (Directing) ได้แก่ การใช้อำนาจอิทธิพลและให้รางวัลเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงการกระจายงาน (Delegation) การประสานงาน (Coordination) และการบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflicts) รวมอยู่ด้วย

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) สร้างระบบการรายงาน การกำกับการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนสู่เป้าหมาย รวมทั้งการให้ข้อมูลให้โทษตามจำเป็น เป็นต้น โดยสรุป รูปแบบหน้าที่ของการบริหารจัดการดังกล่าว จะกำหนดกิจกรรมทั้งหลายอย่างกว้างขวางให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติ โดยบางงานเป็นกิจกรรมเชิงความคิด (Conceptual) บางงานต้องใช้การปฏิบัติและเทคนิควิธี (Technical) และบางงานเกี่ยวกับคน (People) การบริหารงานโดยยึดตามหน้าที่ของการบริหารจัดการ จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตามน้อยมาก จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับกระบวนการทัศน์ของการบริหารในโลกยุคอุตสาหกรรมที่ผ่านมาในอดีตเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังคงจำเป็นในปัจจุบันเพียงแต่ต้องปรับปรุง หรือสอดแทรกด้วยแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วย

2. บทบาทของการบริหารจัดการ (Managerial Roles) เป็นการศึกษาการบริหารจัดการโดยวิธีการของมินท์เบอร์เกอร์ ที่เฝ้าสังเกตจากกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารปฏิบัติตามหน้าที่ประจำวันของการบริหารจัดการทั้ง 5 ประการดังกล่าวแล้วจากกิจกรรมอันหลากหลายที่สังเกตพบนั้น มินท์เบอร์เกอร์ได้จัดกลุ่มเข้าเป็น 10 บทบาทของการบริหารจัดการขึ้น โดยนิยามคำ “บทบาท” (Role) ว่าหมายถึงกลุ่มของพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหาร โดยทั้ง 10 บทบาทสามารถจัดเป็นบทบาทหลักได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทหลักด้านข่าวสาร บทบาทหลักด้านความสัมพันธ์ และบทบาทหลักด้านการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 บทบาทด้านข่าวสาร (Informational Roles) เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างเครือข่ายของข่าวสาร การแสวงหาข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ

และเผยแพร่ไปยังบุคคล และหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวสารนั้น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่

2.1.1 บทบาทในการติดตามผลหรือการตักเตือน (Monitor Role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับรู้ในความหลากหลายของผู้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางภายในและภายนอก โดยผู้บริหารต้องแสวงหาข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ อยู่เสมอ และการเข้าร่วมสังเกตการณ์ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารได้รับมาก็จะได้แจกจ่ายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบ ดังนั้นแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหาได้ก็คือจากผู้บริหารนั่นเอง และเปรียบเสมือนเป็นศูนย์รวมความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถหาได้ในองค์การ และใช้เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานได้

2.1.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ส่งข้อมูลที่รับจากภายนอกหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังสมาชิกขององค์การ เมื่อผู้บริหารเป็นแหล่งของข้อมูลสารสนเทศขององค์การ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยจะต้องเผยแพร่ให้กับผู้ร่วมงานได้ทราบ เพื่อจะได้ใช้เป็นหลักในการทำงาน

2.1.3 บทบาทของการเป็นโฆษก (Spokesman Role) เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการส่งข้อมูลไปสู่ภายนอกเกี่ยวกับแผน องค์การ นโยบาย การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การ นั่นคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการให้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ การให้ข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหารจะทำให้เกิดความเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นหลักประกันในความถูกต้องของการแจ้งข่าวแทนองค์การ

2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพของผู้นำกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น เช่น บทบาทในฐานะเป็นสัญลักษณ์หรือหัวหน้าเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม บทบาทการเป็นประธานของงานหรือกิจกรรมในโอกาสต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก บทบาทในการสร้างความสมัครสมานของบุคคลต่างๆ ขององค์การ รายละเอียดดังนี้

2.2.1 บทบาทในฐานะเป็นตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์การ (Figurehead Role) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนต้องทำงานตามภาระหน้าที่ในปัจจุบันโดยไม่ขัดต่อกฎหมายหรือลักษณะของสังคม เนื่องจากการมีอำนาจที่เป็นทางการในฐานะหัวหน้างานขององค์การ ผู้บริหารจึงมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าร่วมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลดีและสอดคล้องกับงานด้านการบริหารจัดการ

2.2.2 บทบาทในฐานะผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการจูงใจ และสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ และต้องปลูกฝังความสามัคคีของคนในองค์การให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องให้

คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ทำให้มีสภาวะการทำงานที่ดีผู้บริหารต้องกระทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรมการสั่งการ การยกย่องชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์ ฯลฯ บทบาทของผู้นำย่อมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2.2.3 บทบาทการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ (Liaison Role) เป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการรักษาเครือข่ายของการสื่อสารจากภายนอก เพื่อจัดสร้างความพึงพอใจและจัดหาข้อมูล ตลอดจนมีบทบาทที่ต้องสร้างเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและนอกองค์การ ความสัมพันธ์เป็นแหล่งที่มาของข้อมูลสารสนเทศ และความชอบพอ การพัฒนาความสัมพันธ์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานที่จะเชื่อมโยงกันภายในและกับภายนอกองค์การ ความสัมพันธ์อาจดำเนินไปตามแนวดิ่งและแนวนอน ความจำเป็นของการใช้บทบาทการติดต่อซึ่งกันและกันจะ “ก่อให้เกิดความสนิทสนมกัน” อันจะทำให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์จากการติดต่อ โดยการเข้าร่วมในสังคม การเข้าร่วมประชุมในงานอาชีพ เข้าร่วมกับกิจกรรมภายนอก สโมสรของผู้บริหาร การส่งข้อความแสดงความยินดีต่อบุคคลหรือองค์การในวาระต่างๆ การเยี่ยมผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ เพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

2.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) เป็นบทบาทหน้าที่ผู้นำทำกิจกรรม ในการเลือกวิธีการหรือเลือกแนวปฏิบัติ เช่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาการต่อรองต่าง ๆ และการจัดสรรทรัพยากร ดังรายละเอียดดังนี้

2.3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างโอกาสคิดริเริ่มโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในองค์การในฐานะของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารขององค์การถือเป็นผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์การ เป็นผู้คิดริเริ่มควบคุม เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์การ จึงถือได้ว่าผู้จัดการเปรียบเสมือนผู้ประกอบการคนหนึ่งขององค์การเช่นกัน

2.3.2 บทบาทในการแก้ปัญหา (Disturbance Handler Role) เป็นผู้บริหารจะมีหน้าที่ในการรับผิดชอบในการปฏิบัติการแก้ไข เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่สำคัญไม่ได้คาดไว้ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ พร้อมที่จะต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงาน วิกฤตการณ์เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้หรือคาดการณ์ได้เช่นกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการรวมพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

2.3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Role) เป็นผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดการและการปรับปรุงการตัดสินใจในองค์การที่สำคัญ โดยผู้บริหารได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากองค์การ จึงมีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในความรับผิดชอบของตน เช่น บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหาร ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3.4 บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) เป็นผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการเป็นตัวแทนขององค์การสำหรับการเจรจาที่สำคัญ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์การสามารถใช้อำนาจ และอิทธิพลที่ตนมีอยู่เข้าระงับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งจากสาเหตุภายในและภายนอกองค์การสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้

Robert G. Wall and Hugh Hawkins (อ้างอิงใน สมพงษ์ สุนทรเศรษฐ์, 2548 หน้า 19) ได้กล่าวว่าผู้นำมีหน้าที่อันสำคัญอีกมากมายเป็นอเนกประการ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางนโยบาย
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
7. เป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก
10. เป็นแบบอย่างที่ดี
11. เป็นนักอุดมคติ
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ

อุดมการณ์ สมานประชาธรรม (2531, หน้า 80 อ้างอิงใน เทียน ทองแก้ว, 2545 หน้า 64) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่หลักของผู้นำไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ สามารถที่จะจูงใจ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ จะต้องมีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ มีความสามารถและทักษะในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร ต้องเป็นผู้ที่รู้จักขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กร ขึ้นใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบันได้อย่างเหมาะสม

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและมีความสามารถในการประสานสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของการขัดแย้ง มีความสามารถในการต่อรองและไกล่เกลี่ยจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายนั้นไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร และเทคโนโลยีการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำในการเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ต้องมีความสามารถบริหารการเงินและงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนสนับสนุนปัจจัยต่างๆ จากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นของนักบริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำดังที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ คือ เป็นตัวแทนขององค์กร เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ตามภาระหน้าที่ขององค์กร เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้งานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ เป็นผู้สอนและเสนอแนะทางการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การให้สามารถทำงานลุล่วงไปได้ เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน เป็นผู้หาวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีหรือพอจะจัดหาได้ มาช่วยในการทำงานให้สำเร็จ ให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด และเกิดประโยชน์ในการทำงานมากที่สุด

5. ภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 71) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมนำในกลุ่มของผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2544, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การประกาศวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือภายในกลุ่มคนในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมเดช มุงเมือง (2548, หน้า 219-239) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นจาก 2 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เกิดจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในองค์การ

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นอันเนื่องมาจากพวกเขามีทักษะเฉพาะซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้อื่น

ผู้บริหารที่จะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำได้ จะต้องสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยความเอาใจใส่อย่างจริงจัง ซึ่งผู้บริหารจะมีอำนาจตามกฎหมายที่จะใช้อำนาจในลักษณะให้คุณให้โทษ เพื่อผลักดันให้เกิดการทำงานทั้งในด้านลงโทษหรือการให้รางวัล โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องรู้จักใช้อำนาจ (Power) ที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

1. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ได้ซึกีฟ้าจะต้องเก่งกว่านักก็ฟ้า ผู้นำก็เช่นเดียวกันจะต้องแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญที่เหนือกว่า เพื่อให้เกิดความยอมรับนับถือและความร่วมมือ

2. อำนาจดึงดูดใจ (Referent Power) หรือเสน่ห์และการมีอิทธิพลด้านจิตใจได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นกันเองไม่จู้จี้ และเอาใจใส่ทุกข์สุขของลูกน้องย่อมจะดึงดูดใจให้ลูกน้องเต็มใจที่จะร่วมงานด้วย อำนาจดึงดูดใจค่อนข้างที่จะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่วัยเด็กของแต่ละคนมากกว่าที่เกิดจากการพัฒนาในภายหลัง อำนาจดึงดูดใจเป็นสิ่งที่มียู่ในทุกคน เพียงแต่ว่าเราจะค้นพบและนำออกมาใช้ได้ดีเพียงใด

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ ด้านร่างกายนั้นจะต้องมีความสมบูรณ์แข็งแรงและสง่า ส่วนด้านจิตใจจะต้องเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มองโลกในแง่ดีและมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

2. มีความฉลาดไหวพริบดี มีสติปัญญาสูง มีปฏิภาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเฉียบแหลมได้ทันทั่วทั้งที่มีความรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ ฐานะ ฐานะนโยบาย รู้วัตถุประสงค์ขององค์การ รู้วิธีการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการและมีความคิดสร้างสรรค์

3. มีความสามารถในการจูงใจ เป็นผู้นำที่มีความสามารถทั้งการพูด การเขียนและการแสดงท่าทีในการโน้มน้าวใจ สร้างการยอมรับจากผู้ร่วมงานให้เลื่อมใสศรัทธาและร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จได้ดี สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

4. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รวดเร็วฉับไว เมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าผจญภัย

5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น มีทักษะทางสังคม เข้าสังคมเก่ง มีฐานะทางสังคมดี

6. มีความรับผิดชอบสูง สนใจ ตั้งใจ เต็มใจในการทำงาน ศรัทธาต่องาน ทำงานมีมาตรฐาน มีสภาพอารมณ์ และความรู้สึกในตนเองอยู่เสมอว่า สิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ

7. มีทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นผู้รู้จริงทำจริง มีความสามารถในการสอนงาน นิเทศงาน จัดรูปแบบงานและแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานทำ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และประสบความสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ

8. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความสุภาพ เมตตา กรุณา มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีน้ำใจในการเอื้อเฟื้อช่วยเหลือผู้อื่น มีความปรารถนาที่จะทำความดีอยู่เสมอ

9. มีความสามารถในการแสดงบทบาทในการนำ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะนำกลุ่มที่ให้ดำเนินกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ และก่อให้เกิดความพึงพอใจและความภูมิใจของสมาชิก

10. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ และปรับแบบของภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะเกี่ยวกับลักษณะของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547, หน้า 68) ภาวะผู้นำมีบทบาทหน้าที่แบ่งอย่างกว้างๆ 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นตัวกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล หรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลง

ระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

4. การสร้างตัวแบบ หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

6. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำไว้หลายทฤษฎี ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 3 ทฤษฎีใหญ่ๆ (กวี วงศ์พุด, 2539 หน้า 117-122) ดังนี้

6.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลบางคนเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะบางประการที่ช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ คือ

1) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่แต่ละบุคคล สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ เช่น การปรับตัว ความมั่นคงทางอารมณ์ ความเป็นตัวของตัวเอง ความพยายาม อุตสาหะ ความคิดสร้างสรรค์ ความทะเยอทะยาน เป็นต้น

2) ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จากสติปัญญา การตัดสินใจ ระดับความรู้ ความคล่องตัวในการใช้ภาษา เป็นต้น

3) คุณลักษณะด้านสังคม (Social skill) มนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ จึงต้องมีการเข้าสังคม ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละคน เช่น การรู้จักประนีประนอม ความสามารถในการบริหาร ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความเป็นนักการทูต เป็นต้น

4) คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical characteristics) เป็นสิ่งที่สามารถแก้ไขได้ คือ ส่วนสูง น้ำหนัก ความสมบูรณ์ของร่างกาย เป็นต้น

6.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Personal behavior theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบของพฤติกรรมของผู้นำเป็นเครื่องชี้ถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำสามารถสรุปได้ 3 พฤติกรรมดังนี้

1) พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นผู้นำที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง จะควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำให้การมอบหมายงานมีน้อย ผลผลิตของผู้นำประเภทนี้จะมีสูง แต่ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีน้อย

2) พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic หรือ Participative style) ผู้นำประเภทนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการทำงานอื่นๆ

3) พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez faire style) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางปฏิบัติงานกันเอง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระมาก ผู้นำจะมีหน้าที่เหมือนกับเพียงคอยให้ข้อมูลข่าวสารเมื่อสมาชิกต้องการเท่านั้น ความสัมพันธ์จึงมีน้อย

6.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational theory of leadership) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความสามารถในการควบคุมอยู่ในระดับต่างๆ ที่ว่า มีดังนี้

1) ผู้นำตามแบบจำลองของฟิลด์เลอร์ (Fiedler) ฟิลด์เลอร์ (Fiedler) เป็นนักทฤษฎีเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่สำคัญคนหนึ่ง โดยได้คิดค้นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมา ซึ่งเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับแนวความคิดของแมคเกรเกอร์ลิงเคริทและมอดตัน (McGregor Likert and Mouton) ซึ่งฟิลด์เลอร์ (Fiedler) ได้กล่าวว่าแบบของการบริหารที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มของเงื่อนไขซึ่งผู้บริหารได้ปฏิบัติและสภาพการณ์เฉพาะอย่าง อีกทั้งยังได้ระบุถึงลักษณะทางด้านสถานการณ์ 3 อย่าง ที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ

1.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2) โครงสร้างของงาน งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหนถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารนั้น ที่จะเป็นผู้นำแต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

1.3) อำนาจของผู้นำและควมมีฝีมือของผู้นำในอันที่จะจูงใจได้บังคับบัญชาอำนาจของผู้นำ หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากองค์กรกำหนดหน้าที่ไว้มากผู้นั้นย่อมที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

2) ผู้นำตามแบบจำลองของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) แบบจำลองของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ได้ระบุถึงแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะแบบของผู้นำจะกำหนด โดยความมากน้อย ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบจำลองดังกล่าวคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่องของแทนนินบัมและสมีดท์ (Tannenbaum and Schmidt) แบบผู้นำของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) แบ่งเป็น 5 แบบ คือ

- 2.1) ผู้ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
- 2.2) ผู้นำได้รับข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ โดยอาจบอกหรือไม่บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงลักษณะของปัญหาก็ได้
- 2.3) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเป็นรายบุคคล โดยผู้นำขอคำแนะนำก่อนการตัดสินใจ
- 2.4) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจ
- 2.5) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาโดยให้มีการอภิปราย และให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติ

พิบูล ทิปะปาล (2550, หน้า 236) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำว่า สามารถแยกออกได้เป็น 3 แนวทาง คือ การศึกษาตามคุณลักษณะที่เป็นสิ่งแสดงของผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ และ การศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ ซึ่งแนวทางทั้งสามแยกออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม และทฤษฎีเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีคุณลักษณะเชื่อว่า ภาวะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความสามารถของคนที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษเฉพาะบางอย่าง ที่จะไม่พบในตัวบุคคลที่ไม่ใช่เป็นผู้นำ เช่น มีความทะเยอทะยานและมีพลัง มีความซื่อสัตย์และยึดหลักคุณธรรม มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถด้านสติปัญญาที่ฉลาด มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ มีความอดทนต่อภาวะความเครียดและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

ทฤษฎีพฤติกรรมเชื่อว่า แบบพฤติกรรมบางอย่างโดยเฉพาะทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ไม่ เป็นผู้นำ มีผู้ศึกษาเรื่องนี้กันมากและที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำ สมัยใหม่มี 3 ทฤษฎี คือ การศึกษาของเลวิน ได้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำเน้นโครงสร้างการทำงาน หรือ มุ่งงาน และมุ่งเน้นความเห็นใจผู้อื่น หรือ มุ่งคน และแบ่งลักษณะผู้นำออกมาเป็น 4 รูปแบบ

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เกี่ยวข้องกับความเชื่อที่ว่า แบบสไตล์ของภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย ซึ่งมี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีเดลอร์และทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมาย

6.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 3D ของเรดดิน (Reddin, 1970 อ้างอิงใน วุฒ ญาณสาร, 2544 หน้า 11-12) เสนอแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ได้แก่

- 1) มิติมุ่งงาน (Task-oriented dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน
- 2) การมุ่งคน (People-oriented dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญกับคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) มิติประสิทธิผล (Effectiveness dimension) หมายถึง การให้ความสำคัญเรื่องความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ยังได้กำหนดลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 8 แบบ คือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ และภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ คือ

- 1) แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ไม่ต่อสู้เพื่อความสำเร็จของงานและขาดความสนใจที่จะทำงานเพื่อให้เกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงถือว่าผู้นำที่เลวที่สุด
- 2) แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้มีเมตตากรุณาต่อผู้อื่นไม่กล้าตำหนิติเตียนใคร เพราะกลัวผู้อื่นจะเสียกำลังใจ ผู้นำแบบนี้ถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปตามผลกรรม เป็นผู้นำที่ไม่คำนึงถึงผลงานมากนัก เพียงแต่ขอให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและมีความเป็นกันเองก็พอ
- 3) แบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจในการบงการโดยถือว่างานของเขาคือทำให้ผู้อื่นกลัว และรีบทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน

4) แบบประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้ถือว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ขาดการตัดสินใจเด็ดขาดในการระงับข้อพิพาท ดังนั้นผู้นำจึงใช้วิธีการประนีประนอมเป็นการชั่วคราว ผลงานเป็นเรื่องของความฝัน จึงมีลักษณะของการนำน้อยมาก

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ คือ

- 1) แบบเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด การละเมิดกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ หรือแบบแผนต่าง ๆ จะกระทำ

มิได้หากฝ่าฝืนจะต้องถูกลงโทษ ผู้นำแบบนี้มักไม่สนใจกับประสิทธิผลของงานหรือความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานหรือผู้มารับบริการเท่าใดนัก

2) แบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้ แต่ต้องค่อยเป็นค่อยไปบางครั้งผู้นำอาจจะถูกมองว่าขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เพราะผู้นำเชื่อว่าทุกคนสามารถปกครองและควบคุมตัวเองได้

3) แบบเผด็จการที่มีพระคุณ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้มีหลักการทำงานที่แน่นอน มีความชำนาญในการสั่งงานโดยไม่ทำให้ผู้อื่นชุ่นเคืองใจ มีลักษณะเผด็จการอย่างนุ่มนวลผู้นำแบบนี้มีความทะเยอทะยานและรอบรู้ความเป็นไปในสังคมเป็นอย่างดี

4) แบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการใช้ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้กำลังใจเพื่อให้ทุกคนใช้ความดีและเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนงาน มีการปรึกษาหารือกัน ผู้นำแบบนี้จึงถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

6.5 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลซึ่งอาจจะได้รับการถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ หรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ นักวิชาการในกลุ่มนี้จึงได้วิเคราะห์หาคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำ เพื่อนำไปสรุปเป็นทฤษฎี และหรือการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เป็นวิธีการศึกษาแรกสุด แต่เนื่องจากการศึกษาไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะแต่ละคุณลักษณะของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้ (สมพงษ์ สุนทรเศรษฐชัย, 2548 หน้า 21 - 22) เช่น

อริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีกเชื่อว่า ความเป็นภาวะผู้นำของบุคคลเริ่มตั้งแต่กำเนิดจึงเกิดเป็นทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership (สมพงษ์ สุนทรเศรษฐชัย, 2548 หน้า 21 - 22 อ้างอิงจาก วรวิทย์ จินดาพล, 2542 หน้า 60) โดยมุ่งเน้นการศึกษาทางกายและทางจิตของผู้นำ เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นภาวะผู้นำโดยจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะทางด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง ความสง่า น้ำหนัก แววดตา ซึ่งจะพบว่ามีลักษณะดังกล่าวมักจะปรากฏให้เห็นในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2) ลักษณะทางด้านสติปัญญา หมายถึง ความฉลาด ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งพบว่า สติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นภาวะผู้นำจึงให้การยกย่องและยอมรับผู้มีลักษณะทางด้านสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มผู้นำ

3) ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น นิสัยและความประพฤติที่รวมทั้งความมีบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งพบว่าคุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวผู้นำมากกว่าบุคคลอื่นๆ โดยทั่วไป

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 36 – 45 อ้างอิงใน สมพงษ์ สุนทรเศรษฐ์, 2548 หน้า 22 – 23) ได้สรุปบุคลิกภาพของผู้ประสิทธิผลสูง ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามการติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย 5) ผู้นำยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้มีประสิทธิผลสูง สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณสมบัติซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว รายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จประกอบด้วย

- 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2) การสร้างความไว้วางใจได้
- 3) ลักษณะที่เด่น
- 4) ความเป็นคนกล้าแสดงออก
- 5) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม
- 6) ความมั่นคงทางอารมณ์
- 7) ความกระตือรือร้น
- 8) มีอารมณ์ขัน
- 9) ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี
- 10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือความขง้อใจ)
- 11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย

- 1) มีความคิดริเริ่ม
- 2) มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 3) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว
- 4) สภาพการควบคุมภายในตนเอง
- 5) ความกล้าหาญ
- 6) ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น ประกอบไปด้วยทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันหลายทฤษฎี ซึ่งนักวิชาการได้แยกออกเป็น 3 ทฤษฎีใหญ่ๆ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม และทฤษฎีเชิงสถานการณ์

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

1. ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Kerlinger (1986, อ้างอิงใน ปกรณ์ ประจัญบาน, 2553 หน้า 8-2) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่มีประโยชน์มากในการศึกษาปัญหาที่ซับซ้อนในการศาสตร์ทางพฤติกรรม

Daniel (อ้างอิงใน ปกรณ์ ประจัญบาน, 2553 หน้า 8-2) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบถูกออกแบบมาเพื่อใช้ตรวจสอบโครงสร้างของชุดตัวแปร และเพื่อให้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปของจำนวนที่น้อยที่สุดของตัวแปรที่วัดหรือสังเกตไม่ได้ ซึ่งตัวแปรแฝงที่วัดหรือสังเกตไม่ได้เหล่านี้จะถูกระบุเรียกว่า “องค์ประกอบ”

สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ (ม.ป.ป.) ให้ความหมายว่า เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อย องค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝง อันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องการศึกษา

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549) ให้ความหมายคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อ

ช่วยให้นักวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ความจริงดังกล่าว เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี หรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

กัลยา วานิชย์บัญชา (2551) สรุปว่า เป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่งเพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรเทคนิคหนึ่งโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่าองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

บุญชม ศรีสะอาด (2535, หน้า 178 – 179 อ้างอิงใน สุณีย์ เกิดมงคล, 2544 หน้า 32 - 33) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะของการวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า

การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลการวัด โดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคหลายชุดหรือหลายด้าน (อาจใช้แบบทดสอบ แบบวัด แบบสำรวจ ฯลฯ อาจใช้ชุดเดียวแต่มีการแยกวัดเป็นหลายด้านหรือหลายชุดก็ได้) ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่า เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดในสิ่งเดียวกัน หรือที่เรียกว่าวัดองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยจะพิจารณาผลการวิเคราะห์แล้วใช้หลักเหตุผลระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่างๆ ที่สำคัญ คือ ค่า Communalities ซึ่งเขียนแทนด้วย h^2 เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละด้านแบ่งให้กับแต่ละองค์ประกอบ เป็นส่วนที่ชี้ถึงว่าแต่ละองค์ประกอบนั้นร่วมกับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด ค่า Eigenvalue เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบร่วมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงจะถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งๆ ที่แท้จริง Factor Loading เป็นค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่แต่ละด้านวัดในองค์ประกอบนั้น ผู้วิจัยต้องทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้วัดพฤติกรรมนั้น วัดอะไรร่วมกันบ้าง (มีองค์ประกอบอะไรบ้าง) หรือผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดตามทฤษฎีหรือแนวคิดอย่างหนึ่ง ต้องการทราบว่าเมื่อนำไปใช้วัดจริงจะปรากฏผลตรงตามทฤษฎีหรือแนวคิดนั้นหรือไม่ก็สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

1) เพื่อลดจำนวนตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้หลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันโดยนำมาจัดกลุ่มเป็นชุดของตัวแปร เรียกว่า องค์ประกอบ หรือ ตัวแปรแฝง ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่าตัวแปรที่ศึกษาอยู่เดิม ซึ่งการจัดกลุ่มตัวแปรเหล่านี้กระทำได้โดยการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ เหล่านั้น เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้

2) เพื่อตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ค้นพบโดยตนเองหรือผู้อื่น เกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างแนวคิดตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยวิธีการทางสถิติ

3. ประเภทของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นเทคนิคทางสถิติที่มุ่งค้นหาว่า ตัวแปรใดสัมพันธ์กับตัวแปรใดบ้าง โดยไม่ทราบหรือไม่สามารถตั้งสมมติฐานมาก่อนได้ว่าผู้วิจัยจะค้นพบอะไรบ้าง

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะใช้กรณีที่ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใด หรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน หรือคาดว่าไม่มีตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ควรจะอยู่ต่างองค์ประกอบกัน หรือกล่าวได้ว่า ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างที่คาดไว้หรือไม่ โดยการวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้างนั่นเอง

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ของเทคนิค Factor Analysis มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

4.1 การสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว (Correlation Matrix)

การสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัวเป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่จะดำเนินการหาความสัมพันธ์ในรูปแบบเส้นตรงโดยวิธีของ Pearson Correlation ระหว่างตัวแปรทุกคู่ที่ต้องการนำมาจัดกลุ่มซึ่งจะอยู่ในรูปของ Correlation Matrix การหาความสัมพันธ์จะมีประโยชน์ในการนำตัวแปรไปใช้ในการจัดกลุ่มด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยมีการพิจารณาดังนี้

- 1) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าใกล้ +1 หรือ -1 แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมาก ควรอยู่ใน Factor เดียวกัน
- 2) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าใกล้ศูนย์แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อยมาก ควรอยู่คนละ Factor
- 3) ถ้ามีตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น หรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือน้อยมาก ควรอยู่คนละ Factor

4) ถ้ามีตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นหรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือน้อยมาก ควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์

4.2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) วัตถุประสงค์ของการสกัดองค์ประกอบ คือ การหาจำนวน Factor ที่สามารถใช้ตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ วิธีการสกัดองค์ประกอบมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะให้ผลแตกต่างกัน วิธีการสกัดองค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

4.2.1 วิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) วิธีนี้อาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูลองค์ประกอบหลักตัวแปรคือ การผสมเชิงเส้นตรง (Linear Combination) ของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นหาการผสมที่สองที่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับที่สอง โดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนได้องค์ประกอบหลัก (หรือปัจจัย) ที่สามารถอธิบายการผันแปรของทุกตัวแปรได้ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลักจะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับและทุกองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน

4.2.2 วิธีองค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis) วิธีนี้แบ่งเป็น 5 วิธีดังนี้

1) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted Least Square) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบ โดยจะกำหนดจำนวนไว้ตายตัวและพยายามหาเมตริกซ์แบบแผนขององค์ประกอบ (Factor Pattern Matrix) ที่ทำให้ผลรวมของความแตกต่างกำลังสองระหว่างเมตริกซ์ที่คำนวณได้หรือเมตริกซ์ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นใหม่ และเมตริกซ์ความสัมพันธ์เดิมระหว่างตัวแปรมีค่าน้อยที่สุด

2) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized Least Square) เป็นวิธีการที่ใช้หลักเกณฑ์อย่างเดียวกันกับวิธีอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากวิธีองค์ประกอบหลัก เพียงแต่มีการถ่วงน้ำหนักความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเชิงปฏิภาคกลับกับความเด่นเฉพาะ (Uniqueness) ของตัวแปรนั้น โดยให้ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความเด่นเฉพาะมากมี น้ำหนักน้อยกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความเด่นเฉพาะต่ำ ซึ่งความเด่นเฉพาะของ ตัวแปรคือ อัตราความไม่สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว สามารถวัดได้จากค่าสัมประสิทธิ์ ความสัมพันธ์เชิงส่วน (Partial Correlation Coefficient)

3) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Method) เป็นวิธีการที่ใช้หาค่าโดยการประมาณที่สามารถจะใช้หาค่าโดยการประมาณที่ใช้เมตริกซ์ความสัมพันธ์ที่คำนวณได้ใกล้กับเมตริกซ์ที่ได้จากการสังเกตโดยสมมติว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูล ตัวอย่างที่มีการกระจายปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) และโดยการปรับ น้ำหนักค่า

ความสัมพันธ์ในเชิงปฏิภาคกลับกับความเด่นเฉพาะของตัวแปรซึ่งจะทำการคำนวณซ้ำหลาย ๆ ครั้ง จนกว่าจะได้เมตริกซ์ที่ใกล้กับเมตริกซ์ที่ได้จากการสังเกต

4) วิธีอัลฟา (Alpha Method) เป็นการใช้หลักการเดียวกับวิธีการแยกองค์ประกอบแบบอื่นๆ คือ มีการตั้งข้อสมมติฐานไว้ว่าตัวแปรแต่ละตัวมีส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ องค์ประกอบร่วมและองค์ประกอบเฉพาะ แต่ที่แตกต่างจากวิธีการอื่นๆ คือ แทนที่จะถือว่าจำนวนกรณีที่จะใช้ในการวิเคราะห์เป็นจำนวนตัวอย่าง กลับถือว่าจำนวนตัวแปรนั้นเป็นตัวอย่างของคุณสมบัติของประชากร (Population Parameters) วัดคุณสมบัติของวิธีการแยกองค์ประกอบโดยอาศัยค่าอัลฟา คือ หางค์ประกอบที่เป็นตัวแทนของคุณสมบัติของประชากร หรือ มีอัตราการใช้ได้ทั่วไปสูงสุด (Maximum Generalizability) อัตราการใช้ได้ทั่วไปที่วัดได้โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ คือ คูเดอร์ ริชาร์ดสัน (Kuder-Richardson Reliability Coefficient) หรือค่าอัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) วิธีการแยกปัจจัยดังกล่าวนี้ สมมติว่าตัวแปรนั้นได้มาจากข้อมูลของประชากรทั้งหมด แต่ตัวแปรนั้นเป็นตัวอย่างของตัวแปรทั้งหมด

5) วิธีเงา (Image Method) เป็นวิธีการแยกองค์ประกอบอีกวิธีหนึ่งซึ่งสมมติว่า ตัวแปรแต่ละตัวแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วมและส่วนที่เกิดจากองค์ประกอบเฉพาะสัดส่วนที่แน่นอนของทั้งสองส่วนนี้คำนวณได้จากการประมาณ โดยอาศัยเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทฤษฎีเงา (Image Theory) ซึ่งกัทแมน (Guttman) เป็นผู้พัฒนา ส่วนที่เป็นส่วนร่วมของตัวแปรคาดประมาณได้จากความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรตัวนั้นกับตัวแปรที่เหลือทั้งหมด ส่วนที่เรียกว่าเงาของตัวแปรนั้น (The Image of the Variable) ส่วนเฉพาะของ ตัวแปรก็คือ ส่วนที่ไม่สามารถคาดประมาณได้จากความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรอื่น ส่วนนี้เรียกว่า ด้านเงา (Anti - image)

4.3 การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการแยกตัวแปรให้เห็นเด่นชัดว่าตัวแปรหนึ่งๆ ควรจะจัดอยู่ในกลุ่มหรือในองค์ประกอบใด เนื่องจากในการสกัดองค์ประกอบจะได้องค์ประกอบ หรือองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะเกิดการรวมของตัวแปรแบบเชิงเส้นตรงแต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ตัวแปรหนึ่งๆ อาจจะเป็นสมาชิกในหลายองค์ประกอบซึ่งยากต่อการให้ความหมายขององค์ประกอบและการกำหนดชื่อปัจจัยหรืออาจได้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบไม่ชัดเจน การหมุนแกนจะเป็นวิธีการที่จะทำให้สมาชิกของแต่ละตัวแปรในองค์ประกอบหนึ่งๆ ชัดเจนขึ้น วิธีการหมุนแกนปัจจัยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีใหญ่ๆ คือ

4.3.1 การหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal) เป็นวิธีการหมุนแกนแบบที่ให้แกนขององค์ประกอบหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะตั้งฉากกันตลอดเวลาที่มีการหมุนแกนเรียกว่า

เป็นการหมุนแกนแบบที่องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กันเลย วิธีการหมุนแกนแบบมุมฉากสามารถจำแนกได้ 3 วิธีย่อย ๆ ดังนี้

1) แบบควอร์ติแมกซ์ (Quartimax) วัตถุประสงค์ของการหมุนแบบควอร์ติแมกซ์ คือ การลดความซ้ำซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรน้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยหมุนแกนของตัวประกอบไปในทางที่ทำให้ตัวแปรมีน้ำหนักสูงต่อตัวประกอบหนึ่ง และไม่มีหรือแทบจะไม่มีน้ำหนักต่อตัวประกอบอื่นๆ อีก ความสลับซับซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรวัดได้จากความแปรปรวนร่วมจากกำลังสองของน้ำหนักของตัวประกอบของตัวแปรอัตราความแปรปรวนร่วมวัดได้จากค่าเฉลี่ยของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย ซึ่งอัตราความแปรปรวนร่วมมากที่สุดเมื่อตัวแปรตัวหนึ่งมีค่ากำลังสองของน้ำหนักของตัวแปรค่าใด ค่าหนึ่งในแถวเท่ากับ ค่าความร่วมกันและค่าที่เหลือเป็นศูนย์ ดังนั้น ค่าสูงสุดของอัตราความร่วมกันของค่ากำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบ คือ ความสลับซับซ้อนที่ง่ายที่สุดของตัวแปรนั้น

2) แบบวาริแมกซ์ (Varimax) วิธีการนี้พยายามที่จะลดจำนวนตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากบนแต่ละองค์ประกอบให้เหลือน้อยที่สุดจะทำให้ได้เฉพาะตัวแปรที่มีคุณสมบัติใน การรวมตัวแบบเชิงเส้นสูงหรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ มุ่งไปที่ความแตกต่างหรือความแปรปรวนของแต่ละตัวประกอบโดยพยายามทำให้ตัวประกอบแต่ละคอลัมน์แตกต่างกันให้มากที่สุดซึ่งจะช่วยให้ตีความหมายขององค์ประกอบได้ง่าย

3) แบบอีควาแมกซ์ (Equamax) เป็นการผสมระหว่างแบบควอดริกแมกซ์ และแบบวาริแมกซ์ที่ต้องการแปรความหมายทั้งปัจจัยและตัวแปร โดยเป็นการลดจำนวนทั้งจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบและลดจำนวนองค์ประกอบที่ใช้อธิบายความหมายของตัวแปร

4.3.2 การแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนแบบที่ให้แกนขององค์ประกอบหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะเป็นมุมแหลม และไม่ตั้งฉากกันตลอดเวลาที่มีการหมุนแกน โดยการหมุนแกนแบบนี้สามารถที่จะระบุระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโดยการกำหนดจำนวนองศาของมุมแหลมตั้งแต่ 0 ถึง 90 องศา ถ้าต้องการให้องค์ประกอบที่ได้มีความสัมพันธ์กันสูงให้กำหนดค่าจำนวนองศาต่ำๆ (ถ้ากำหนดเป็น 0 องศาแสดงว่าให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันสูงสุด) แต่ถ้าต้องการให้องค์ประกอบที่จะได้ มีความสัมพันธ์กันน้อยให้กำหนดค่าจำนวนองศาสูง ๆ

4.4 การให้ความหมายแก่องค์ประกอบ (Factor Meaning) การให้ความหมายแก่องค์ประกอบเป็นขั้นตอนที่จะต้องกำหนดชื่อหรือให้ความหมายแก่องค์ประกอบหรือตัวแปรที่ได้โดยพิจารณาว่าในองค์ประกอบนั้นๆ ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้างที่เป็นสมาชิกอยู่แต่เนื่องจากในองค์ประกอบหนึ่งๆ ประกอบไปด้วยตัวแปรทุกตัวที่เป็นสมาชิก โดยมีน้ำหนักของการเป็นสมาชิก

แตกต่างกัน ดังนั้นก่อนจะให้ ความหมายแก่องค์ประกอบใดๆ ควรจะต้องพิจารณาเลือกตัวแปรที่น่าจะเป็นสมาชิกขององค์ประกอบนั้นๆ มากที่สุด หลังจากนั้นจึงให้ความหมายแก่องค์ประกอบที่ได้แต่ละองค์ประกอบ ซึ่งขั้นตอนในการพิจารณา (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544) มีดังนี้

1) จัดตัวแปรเข้าเป็นสมาชิกขององค์ประกอบเดียว เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการแยกตัวแปรให้เห็นชัดว่าตัวแปรหนึ่งๆ ควรจะจัดอยู่ในกลุ่มหรือในองค์ประกอบใด โดยนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบ หรือสัมประสิทธิ์ของแต่ละองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่ได้ล่าสุดจากการหมุนแกนแล้วและเลือกเฉพาะ Factor ที่มีค่า Eigenvalues หรือค่า Percent of Variance สูง ตามขั้นตอนการคัดเลือกองค์ประกอบแล้ว จึงพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหรือสัมประสิทธิ์ของแต่ละองค์ประกอบขององค์ประกอบทั้งหมดที่เลือกมาว่า น้ำหนักองค์ประกอบหรือค่าสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบใดมีค่ามากที่สุดหมายความว่าองค์ประกอบนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรนั้นมากที่สุด แสดงว่าตัวแปรนั้นๆ ควรเป็นสมาชิกขององค์ประกอบนั้นมากกว่าที่จะเป็นสมาชิกขององค์ประกอบอื่น

2) เลือกตัวแปรที่มีผลสูงต่อองค์ประกอบ จากขั้นตอนที่ผ่านมาถึงแม้จะได้ตัวแปรที่เป็นสมาชิกในองค์ประกอบเดียว แต่ตัวแปรบางตัวที่เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์ประกอบอาจจะมีน้ำหนัก การเข้ารวมตัวหรือมีผลต่อการอธิบายองค์ประกอบนั้นๆ ได้ต่ำ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าถึงแม้จะไม่มีตัวแปรดังกล่าวก็สามารถให้ความหมายขององค์ประกอบได้เพียงพอแล้ว การพิจารณาจะพิจารณาจากค่าน้ำหนัก หรือสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรจากตัวแบบการรวมตัวแบบเส้นตรง โดยจะเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงซึ่งอาจจะใช้วิธีทดสอบความสัมพันธ์ทางสถิติ

โดยปกติในงานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีขนาดประมาณ 0.3 – 0.4 ขึ้นไปในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงองค์ประกอบเดียว ซึ่งหากตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าเกณฑ์ดังกล่าวมากกว่า 1 องค์ประกอบ ก็จะต้องตัดตัวแปรนั้นทิ้ง ทั้งนี้เพราะหากตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.3 – 0.4 ในองค์ประกอบต่างๆ มากกว่า 1 องค์ประกอบแล้ว แปลความหมายได้ว่า ตัวแปรนั้นวัดได้มากกว่า 1 คุณลักษณะ จึงไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าตัวแปรตัวนั้นวัดคุณลักษณะใดอย่างแน่นอน จึงไม่ควรนำตัวแปรดังกล่าวบรรจุไว้ในองค์ประกอบใดๆ

การใช้เกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีขนาดประมาณ 0.3 – 0.4 ขึ้นไปนั้นจะใช้ได้ดีในงานวิจัยที่ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่มาก ดังนั้น Hair (1995, หน้า 385 อ้างอิงใน ปกรณ์ ประจันบาน, 2553, หน้า 8-30) ได้เสนอตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่า Loading ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตาราง 1 ค่า Factor Loading ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	≥ 350	250	200	150	120	100	85	70	60	50
Factor Loading	.30	.35	.40	.45	.50	.55	.60	.65	.70	.75

3) การให้ความหมายแก่องค์ประกอบ เป็นขั้นตอนที่จะต้องให้ความหมายหรือกำหนดชื่อแก่แต่ละองค์ประกอบซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์ในการกำหนด หรือให้ชื่อที่สื่อความหมายแก่แต่ละองค์ประกอบจะทำให้ได้โดยพิจารณาลักษณะของตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบนั้นๆ

5. ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

จากข้อคิดของ Comrey และ Lee (1992) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าควรใช้ขนาดตัวอย่างเท่าใดถึงจะดี โดยกำหนดขอบเขตของตัวอย่าง ดังนี้

ตาราง 2 แสดงขนาดตัวอย่างความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ขนาดตัวอย่าง	ความเหมาะสมของการวิเคราะห์
50	แย่มาก
100	แย่
200	กำลังดี
300	ดี
500	ดีมาก
1,000	ดีที่สุด

6. ความหมายของค่าต่างๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

6.1 องค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปมารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน โดยองค์ประกอบร่วมจะอาศัยจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือค่า r องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์กันมาก จะเป็นองค์ประกอบที่มีความหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

6.2 องค์ประกอบเฉพาะ (Specific Factor) ได้แก่ องค์ประกอบที่มีตัวแปรเพียงตัวเดียว

6.3 ความร่วมกัน (Communalities) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหนึ่งกับตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือทั้งหมด มีค่าอยู่ระหว่าง 0 กับ 1 ถ้าตัวแปรใดมีค่านี้ต่ำ ตัวแปรนั้นจะถูกตัดออก ค่านี้ได้จาก Initial Statistic หรือค่าทแยงมุมของ Reproduced Correlation Matrix ความร่วมกัน

6.4 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.3 (วิยะดา ต้นวัฒนากุล อ้างอิงใน ยุทธ ไกรวรรณ, 2551) ตัวแปรใดมีน้ำหนักในองค์ประกอบใดมาก ควรจัดตัวแปรนั้นได้ในองค์ประกอบนั้น ในโปรแกรม SPSS น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบดูได้จากตาราง Component Matrix ก่อนการหมุนแกนองค์ประกอบ หรือดูได้จากเส้นทแยงมุมของเมทริกซ์ของค่าไอเกน (Eigen Value)

6.5 ค่าไอเกน (Eigen Value) เป็นค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ องค์ประกอบร่วม (Common Factor) ที่ได้องค์ประกอบแรก จะเป็นองค์ประกอบที่แยกความผันแปรของตัวแปรออกมาจากองค์ประกอบอื่นได้มากที่สุด จึงมีตัวแปรร่วมอยู่มากที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกษร สุขเกษม (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานได้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยด้านความเป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วย

1.1 สุขภาพ หมายถึง สภาพร่างกายที่แข็งแรง จิตใจอารมณ์ที่สมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางด้านสมอง ซึ่งพิจารณาความสามารถทางด้านภาษา การคิด การจดจำ และการวินิจฉัย

1.3 บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะของบุคคลโดยประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออก ลักษณะนิสัย อารมณ์ และสังคม โดยแสดงออกให้บุคคลทั่วไปได้พบเห็น

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดด้วยความมุ่งมั่น และตั้งใจพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

1.5 ฐานะทางสังคม หมายถึง การวางตัวที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปรวมถึงสถานภาพทางเศรษฐกิจและสถานภาพทางการศึกษา

1.6 การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่สองทางขึ้นไป โดยทางเลือกของวิธีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งในวัตถุประสงค์ขององค์กร และการสนับสนุนเลือกเอาวิถีทางที่ดีที่สุด

อาคม สมบัติแก้ว (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา และเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเดียวกัน ที่แตกต่างกันด้านตำแหน่ง ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุดเป็นลำดับที่หนึ่งรองลงมาคือ ด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนอย่างเป็นระบบของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนิเทศในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำกับติดตามงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาที่แตกต่างกันด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ควรกำหนดนโยบาย วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ วิจารณ์งานของบุคลากรในสถานศึกษาและมีกลไกในการควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ควรจัดให้คณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน ควรวางตนให้มีส่วนร่วม รัก เกรงใจ เชื่อถือ และศรัทธาควรกระจายอำนาจให้ครู และคณะกรรมการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกัน บริหารโรงเรียน ควรรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ควรมีคณะกรรมการนิเทศและจัดทำแผนการนิเทศที่ชัดเจน ควรให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล แก่ผู้ร่วมงาน และปฏิบัติกับผู้ร่วมงานด้วยความมีเมตตาธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม และให้ความเสมอภาคตลอดจนนำ เทคนิค วิธีการแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอแนะให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

สมพงษ์ สุนทรเศรษฐ์ชัย (2548, หน้า 91 - 94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดหนองคายที่สำคัญประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบได้กำหนดความสำคัญของตัวแปรที่สามารถอธิบายและหรือบรรยายลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผสมผสานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันและใช้เหตุผล
- 2) มีความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง ไม่อคติ มีความมั่นคงในการบังคับบัญชาและไม่เลือกปฏิบัติ
- 3) ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ ในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
- 4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง
- 5) มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างเสมอภาค
- 6) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานก่อนการตัดสินใจเสมอ
- 7) ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น
- 8) มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาส ให้เพื่อนร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา
- 9) เป็นทั้งผู้นำ ผู้ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 10) มุ่งความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน
- 11) ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 12) มีความห่วงใยและเอาใจใส่ และหรือช่วยเหลือทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานต่อเพื่อนร่วมงาน
- 13) เป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของเวลา
- 14) วิเคราะห์พิจารณาเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และแนวทางแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล
- 15) มีการยืดหยุ่นและการปรับตัว
- 16) ปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง
- 17) มีความซื่อสัตย์ต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 18) มุ่งผลผลิตควบคู่กับการมีสัมพันธระหว่างบุคคลที่ดี
- 19) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 20) มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

- 21) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงาน สู้เป้าหมายและความสำเร็จ
- 22) สามารถปรับตัวเข้าได้กับทุกสถานการณ์
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเผด็จการเสรี ประกอบด้วย
 - 1) ตัดสินปัญหาต่างๆ ในองค์กรด้วยตนเองแม้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เห็นด้วย
 - 2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบงานตามใจชอบ โดยไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย
 - 1) เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 2) เป็นผู้ที่ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง
 - 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 4) รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
 - 5) มีความกระตือรือร้น
 - 6) ใช้ไหวพริบปฏิภาณ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แก้ปัญหาต่างๆ ได้เหมาะสมและทันท่วงที
 - 7) มีความกล้าหาญและกล้าตัดสินใจ
 - 8) มีความสามารถพิเศษการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 9) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์
 - 10) มีความสามารถใช้ความเป็นผู้นำ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
 - 11) ใช้กลยุทธ์ วิธีการที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน
 - 12) บอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ โดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายไว้อย่างชัดเจน
 - 13) มีความสามารถใช้อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และหรือความเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง
 - 14) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพ และเชื่อฟัง
 - 15) สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดีและมีและถูกต้อง
 - 16) ผู้ใต้บังคับบัญชา และหรือบุคคลทั่วไปให้การยอมรับ
4. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 - 1) มีความมั่นคงทางอารมณ์
 - 2) เป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

- 3) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป
- 4) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) มีความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 6) มีความอดทนอดกลั้น
- 7) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกได้เป็นอย่างดีในทุกสภาวะการณ์

- 8) เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ
- 9) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นศรัทธา
- 10) สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดีและถูกต้อง

กนก เพ่งจินดา (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พบว่า ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญทางด้านการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการได้แก่ 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านการยอมรับ 3) ด้านอำนาจหน้าที่ 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าว จะไม่เหมือนการจัดการ ไม่สามารถแทนกันได้ มีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำจะต้องเรียนรู้หลักการทางด้านการจัดการที่เหมาะสมและจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วย นอกจากนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) คุณสมบัติพิเศษ 2) แรงบันดาลใจ 3) การมุ่งเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา รวมทั้งต้องนำหลักของการเป็นผู้นำเข้ามาช่วยในการบริหารงาน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

สมศักดิ์ ลีอนาม (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู ผู้ทรงคุณวุฒิและประชาชนที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู ผู้ทรงคุณวุฒิและประชาชนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา ยอมรับว่าผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะผู้นำ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงานในระดับมาก ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ และประชาชนมีความต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 10 อันดับแรก ดังนี้ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับชุมชนได้ดี มีความเสียสละ มีความรับผิดชอบสูง มีความรอบรู้ ความเป็นประชาธิปไตย กล้าตัดสินใจ มั่นใจในตัวเอง และปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ มีความอดทน ขยันหมั่นเพียร มีความซื่อสัตย์สุจริต

บุญยงค์ ใจลำปาง (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า คุณลักษณะผู้นำ ของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มุ่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความรอบรู้ การเป็นผู้มีบารมี การมีความยืดหยุ่น การเห็นการณ์ไกล การมีแรงดลใจ และ ความน่าศรัทธา
2. มุ่งเป็นผู้ให้ ประกอบด้วย การให้การสนับสนุน ความร่วมมือ ความใจกว้าง การเป็นผู้ฟังพาได้ การมีใจเป็นธรรม และการควบคุมตัวเอง
3. มุ่งสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความมีอิสระ การมีจินตนาการ และการเป็นผู้มีอารมณ์ดี
4. มุ่งจริยธรรม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด ความกล้าหาญ ความสามารถ การตรงไปตรงมา และ ความเป็นผู้ใหญ่
5. มุ่งประสานสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความจงรักภักดี ความมุ่งมั่น

อัจฉรา สังสุวรรณ. (2539, หน้า 15) กล่าวว่า ไม่ว่าผู้นำจะใช้รูปแบบการนำอย่างไรในการนำทีมงานไปสู่เป้าหมาย ผู้นำทุกคนควรมีคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำในการทำงาน ดังนี้

1. ผู้นำทีมงานในแต่ละระดับต้องมีทักษะทางการบริหาร เช่น ทักษะด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดความเข้าใจ ให้เหมาะสมในการบริหารแต่ละระดับ เช่น ผู้นำทีมงานระดับสูงต้องมีทักษะด้านความคิดมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. มีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์การแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานและพยายามค้นหาความต้องการของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีมงาน
3. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าของทีมงาน และพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยถ้อยคำ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ

5. สามารถตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์ ด้วยความเชื่อมั่นไม่ลังเล หรือรวดเร็วไม่อยู่กับร่องกับรอยสามารถเป็นผู้นำการประชุมได้
6. ให้การยอมรับนับถือ และไว้วางใจสมาชิกในที่ทำงานอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
7. มีความสามารถในการจูงใจสมาชิก และสามารถบริหารความขัดแย้งได้
8. เป็นต้นแบบหรือแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน เช่น มีความขยัน อดทน ไม่ทอดทิ้ง
9. มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับคำติชมจากผู้อื่นด้วยจิตใจเป็นธรรม พร้อมที่จะปรับปรุงตัวเอง
10. เป็นที่พึ่งพาของสมาชิกในที่ทำงานได้ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

ธัญพร อ้อพงษ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของพนักงานบริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวลล็อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของพนักงานบริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวลล็อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงานเป็นอันดับแรก รองลงมา คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุปจะเห็นว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมของภาวะผู้นำ และรูปแบบของภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ พฤติกรรมของภาวะผู้นำ ยังคงมีความจำเป็นต่อไป องค์การทั้งหลายล้วนเผชิญกับปัญหาต่างๆ ทำให้บทบาทผู้นำ เพิ่มความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีคุณลักษณะผู้นำ เพิ่มขึ้นเพราะปัจจัยจากภายนอกหลายประการ สมรรถนะที่นับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้น เช่น ความสามารถในการคิด ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ เป็นต้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยนเรศวร และ

นำไปสู่การนิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ด้าน และตัวแปร จำนวน 59 ตัวแปร ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
2. ด้านทักษะการบริหารจัดการ
3. คุณลักษณะด้านผู้นำ
4. ด้านการสื่อสารและการจูงใจ
5. ด้านคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล
6. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ตัวแปร ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 59 ตัวแปร ได้แก่ การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่นๆ (X1) การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กร และวิชาชีพ (X2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการกับผู้ได้บังคับบัญชา (X3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร (X4) การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง (X5) การส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ (X6) การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร (X7) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (X8) ให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพคน (X9) ความสามารถและทักษะในการบริหารงานวิชาการ (X10) ความสามารถและทักษะในการบริหารงานบุคคล (X11) ความสามารถและทักษะในการบริหารงานงบประมาณ (X12) ความสามารถและทักษะในการบริหารงานบริหารทั่วไป (X13) การวิเคราะห์และรายงานผล (X14) ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามมาตรฐานอำนาจหน้าที่ (X15) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (X16) มีความรู้เชิงวิชาการ (X17) ความเชี่ยวชาญในงาน (X18) คุณภาพในการให้บริการ (X19) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา (X20) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย (X21) ทักษะความสามารถในการบริหารจัดการ (X22) ทักษะในการคิดเชิงระบบ (X23) ทักษะในการเป็นผู้นำ (X24) ความสามารถในการเป็นผู้นำในทีม (X25) ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ (X26) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (X27) มีแนวคิดเชิงบวก (X28) การมีวิสัยทัศน์ (X29) ความรับผิดชอบในงาน (X30) ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่างๆ (X31) ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี (X32) ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร (X33) ทักษะในการประสานงาน (X34) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (X35) อาสางานโดยไม่หวังผลตอบแทน (X36) การให้บริการด้วยน้ำใจไมตรี อย่างเท่าเทียมกัน การให้กำลังใจ (X37) ส่งเสริม สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน (X38) ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ใน

การแสวงหาผลประโยชน์ (X39) ประพฤติตนตามนโยบายโดยคำนึงถึงการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม (X40) ความหนักแน่น รักษาชื่อเสียงของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงาน (X41) เคารพในสิทธิและความคิดเห็นของผู้อื่น (X42) ความรัก ความสามัคคี ในหมู่คณะ (X43) ความประหยัด และดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง (X44) ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก (X45) ความซื่อสัตย์สุจริต (X46) ความเอื้ออาทร โอบอ้อมอารี (X47) คุณธรรมจริยธรรม (X48) จิตสำนึกโปร่งใสในการบริหารงาน (X49) จิตสำนึกของความจงรักภักดีและความผูกพัน (X50) ความมั่นคงทางอารมณ์ (X51) ความอดทนอดกลั้น (X52) ความแคล่วคล่องว่องไว (X53) ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน (X54) ความเชื่อมั่นในตนเอง (X55) ความน่าเชื่อถือ (X56) ความละเอียดรอบคอบ (X57) ความเข้าใจผู้อื่น (X58) และความขยันหมั่นเพียร (X59)

กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยนเรศวร แสดงในภาพ 1 ดังนี้





ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์