

ภาวะผู้นำ

ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี

บทนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานซึ่งเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กรคุณลักษณะทักษะและพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับปริมาณคุณภาพและภาพพจน์ขององค์กรซึ่งจะมีผลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆได้เป็นอย่างดีนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานโดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาสถาบันและความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนั้นการได้เรียนรู้ถึงคุณลักษณะทักษะและพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้นำเป็นเสมือนองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารเนื่องจากผู้นำจะมีหน้าที่ในการวางแผน ตลอดจนการจัดระเบียบให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามมีผู้ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้ในลักษณะต่างๆ มากมายหลายท่าน ซึ่งพอที่จะรวบรวมและเรียบเรียงได้ดังนี้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 89) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นอิทธิพลในทางบวก คือ บุคคลในกลุ่มยอมรับและยอมรับปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มเพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มมากกว่า เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ดังนั้นกลุ่มหนึ่งหรือหน่วยงานอื่นอาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

พรนพ พุกกพันธ์ (2544 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำเป็นผู้ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Fiedler (1967 ; อ้างถึงในโกเมธ พิมพ์เข้าธรรม,2547 : 10) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

อาคม วัดโธสง (2547 : 2) ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ ประการแรก คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น ประการที่สอง คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ประการที่สาม คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่จุดหมายและบรรลุจุดหมายที่วางไว้ ประการที่สี่ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำและประการสุดท้าย ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในตำแหน่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545 : 229) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมี ผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์นั้นหรือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547 : 12) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่ โดยผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ และใช้อำนาจหน้าที่อิทธิพล และใช้ศิลปะชักจูงใจทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความเต็มใจที่จะกล่าวถึง หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ประสบการณ์และความสามารถที่ตนมีอยู่อุทิศให้กับงานด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

อาคม วัดโธสง (2549 : 2) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สืบศักดิ์ ไก่นรา (2550 : 12) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าบทบาทสำคัญในองค์การ โดยใช้ความสามารถของตนในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ครุฑธา เชื่อมั่นไว้วางใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในกลุ่มอย่างจริงจัง เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าว ชักจูง ชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ และเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานหรือภารกิจประสบความสำเร็จ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ร่วมกันได้

2. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

การบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังนี้

ทองใบ สดขารี (2544 : 42) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จว่าเมืองค้ ประกอบด้วยนี้ คือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ มีความฉไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นที่มีความทะเยอทะยานและมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ ทำงานในเชิงรุกเป็นผู้ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้ มีความสามารถในการครองใจผู้อื่น เป็นผู้ที่มีพลังสูงเป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองอดทนต่อแรงกดดันและเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 69)กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ดังนั้นควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือเป็นผู้มีสติปัญญาดีประกอบด้วยความสามารถเชิงจินตนาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ ความสามารถในการปรับตัวและมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตามเหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะองค์การ บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้ เป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยใหปฏิบัติกรใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ต้อมีอำนาจ อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะชนะคู่แข่งหรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยศุษฎี อำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์ (2545 : 14)กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2552: 40)ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถ (Capacity)
2. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision)
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
4. การประสบผลสำเร็จ (Achievement)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. การเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation)

7. การมีตำแหน่งทางสังคม (Status)
8. การรู้และเข้าใจสถานการณ์ (Situation)
9. การมีความกล้าหาญ (Courage)
10. การมีคุณธรรม (High Moral integrity)
11. การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
12. การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา (Ability to Motivate Others)
13. การปรับปรุงงานเป็นระบบ (Project Orientation)

Davis(1972 : 102-104 ; อ้างถึงในพรหมณี แดงเครือ, 2549 : 23) ได้เสนอคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นและมีความเพียรพยายามกระทำการใดๆ ให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเองและเป็นผู้ที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

สรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำที่ดี คือ ผู้นำต้องมีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้นำต้องเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้การยอมรับในทุกด้าน โดยที่ผู้นำต้องแสดงความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ และผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จโดยสมาชิกทุกคนในองค์การได้มีส่วนร่วมในผลแห่งความสำเร็จนั้น

3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำองค์การทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการบริหารสถานศึกษาที่ดี สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ในหลายทัศนะ นำเสนอได้ ดังนี้

Cribbin(1989 ;อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540 : 55-56) ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 9 ประการ

1. วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีความคิดไว้ล่วงหน้าผู้ปฏิบัติก็จะทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้

รับประสิทธิผลมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organization) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการพยายามให้เกิดการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานไปวันหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทางโดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ที่จำเป็นด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะจัดหรือประเมินสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การระดมความร่วมมือผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงรวดเร็วทันต่อการแก้ไขและให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษ การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมแทนที่จะเป็นการพิจารณาแบบการเมืองหรือใจบุญ

7. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับบุคลากรไม่เพียงแต่เพื่อให้เป็นที่พอใจตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังต้องช่วยให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

8. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคลด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทำด้วยเท่าที่ योग्यรับ

9. การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงานเกิดความเบิกบานมั่นคงเพียงใดได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงใด การประเมินค่าประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ การใช้เวลาความคิด ความสามารถเฉพาะตัวและพฤติกรรม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2544: 84 ; อ้างถึงในวิฑูรย์ พงศ์พญา, 2544 : 36-39) ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการ มีอำนาจหน้าที่อย่างหนึ่งและผู้นำในกลุ่มประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ต่างๆ ไปเพื่อเป็นแนวคิดมี 14 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นชัดเจนอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์การ หรือหน่วยงานหรือฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มรับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิดเป็นผู้คอยตัดสินใจว่าบุคคลในกลุ่มของตนผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้สิ่งใดมาประกอบ เพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตาม

วัตถุประสงค์หรือไม่ และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

3. ผู้นำในฐานะกำหนดนโยบาย (The Leader as Police Maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมีมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำหรืออาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายของตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ได้ผู้บังคับบัญชาส่วนมาก เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้น แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมดทุกเรื่อง ในบางครั้งผู้นำจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group Representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อมๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความสัมพันธ์และความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจะกลายเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มโดยติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกหน่วยงานและควรรับการติดต่อบุคคลภายนอกอื่นๆ อีกด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as controller of Internal Relation) ผู้นำมักจะคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคคล ผู้นำที่ดีจะต้องตระหนักถึงเรื่องเพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

7. ผู้นำในฐานะให้คุณให้โทษ (The Leader as Purvey and Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นทรงอำนาจ และเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากให้หน่อย ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ ซึ่งความเสียหายอาจเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสินใจ (The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

9. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงานมักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำรงคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้น จะให้มีความสามัคคีกันอยู่ตลอดย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่มเป็นตัวแทนของเขา โดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใดๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ก็รัก

และยึดกลุ่มเป็นสรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอำนาจของเขาที่มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจของทุกคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุดังกล่าวในบางโอกาสต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจกระทำใด ๆ แทนกลุ่มได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้ปฏิบัติภายในกลุ่มอุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งต่อมาทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

13. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as father figure) ผู้นำชนิดนี้จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่มที่มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะกล่าวว่าดูดำใครก็ตามจะไม่มีใครถือโทษเพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการดูดำว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรักความหวังดีอยู่เสมอผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่ม เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำชนิดนี้ จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้นแทนกลุ่มโดยทั่วไปคนเราก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแต่จะพากันชดทอดความผิดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การชดทอดเช่นนี้ทำให้ผู้ที่ถูกชดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาเพราะเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายๆ นั้นผ่านพ้นไป ผู้คนจะพากันเห็นออกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนตนแต่เพียงผู้เดียว

ริงสรรคฺ ประเสริฐศรี (2544 : 16) ได้กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ (Leadership Role) ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokes person)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. เป็นผู้สอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สร้างทีมงาน (Team Builder)
6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. เป็นผู้นำประกอบการ (Entrepreneur)

พรธณี แดงเครือ(2549 : 35-36) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงหัวหน้ากลุ่มธรรมดาๆ แต่เป็นผู้ที่สามารถชักจูงและโน้มน้าวให้บุคคลสอนปฏิบัติตามตนเพื่อไปสู่จุดหมายที่ได้วางไว้ แต่ “หัวหน้า” อาจจะเป็นเพียงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งอาจจะสามารถแสดงบทบาทของผู้นำได้หรือไม่ก็ได้ บางรายอาจจะเป็นเพียงหุ่นเชิดที่ไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำเลย โดยผู้นำแฝงเจตนา

อยู่เบื้องหลังในทีนี้จะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้นำจริงๆ ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในการทำงานและการบริหารงานของผู้ผู้นำควรแสดงบทบาทต่างๆ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้วางแผนและนโยบาย
- 1.2 เป็นผู้ตัดสินใจ
- 1.3 เป็นผู้วางกฎระเบียบ และวิธีการในการดำเนินงาน
- 1.4 เป็นผู้ริเริ่มงาน
- 1.5 เป็นผู้ให้ความคิดและให้คำแนะนำ
- 1.6 เป็นผู้ประสานงาน
- 1.7 เป็นผู้ประเมินผลและติดตามผลงาน

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากหน้าที่การงานแล้วผู้นำควรมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- 2.1 เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
- 2.2 เป็นผู้ตัดสินใจ
- 2.3 เป็นผู้ประสานสัมพันธ์และประนีประนอม
- 2.4 เป็นแพะรับบาปแทนลูกน้อง
- 2.5 เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- 2.6 เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
- 2.7 เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ
- 2.8 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
- 2.9 เป็นผู้กำนักรองงานและแรงงาน
- 2.10 เป็นสัญลักษณ์และตัวแทนของกลุ่ม
- 2.11 เป็นผู้เชี่ยวชาญ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการ ทั้งหน้าที่ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต่อหน่วยงานทั้งยังต้องมีบทบาทเป็นนักวางนโยบายหรือวางแผน เป็นผู้ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้บริหารทรัพยากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ติดตามประเมินผล ตลอดจนเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีส่วนร่วมของชุมชน : กรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏเพชรบุรี
- ทองใบ สุกชารี. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2552). ทักษะการเป็นผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4).อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. 2542. พฤติกรรมกลุ่ม.กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2542.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พรธณี แดงเครือ. (2549). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์
- อาคม วัดไธสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : ภารกิจเอกสารและตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ:ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ:วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544) “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้าที่ 12 หน้า 183-184 นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Cribbin, J.J. (1981). Leadership: strategies for organizational effectiveness. New York: AMACOM.
- Davis, K. (1967). Human relation at Work. New York: McGraw-Hill Co.
- Fiedler, Fred. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill.