



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้า และสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทำให้ได้สาระสำคัญที่นำเสนอเป็นตอน ๆ 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหาร ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง (narcissistic leadership) และ ตอนที่ 4 การพัฒนาตนเอง แต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1: มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหาร

1.1 องค์ประกอบของการบริหาร

การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ได้แก่ เป้าหมาย (goal) โครงสร้างองค์การ (organization structure) ทรัพยากรในการบริหาร (resources) การสร้างแรงจูงใจ (motivation) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) และ ภาวะผู้นำ (leadership) (Sheldrake, 2003)

1) **เป้าหมาย (goals)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การเพื่อแสดงถึงความสำเร็จของงานที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีตัวแปรหรือตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายสองประการ คือ ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

2) **โครงสร้างองค์การ (organization structure)** โครงสร้างองค์การมีความสำคัญ เพราะเป็นส่วนที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งการควบคุมดูแล ประสานงานการดำเนินงานให้ดีที่สุด โครงสร้างองค์การจะช่วยให้บุคลากรในองค์การรู้ว่าตนอยู่ใน ตำแหน่งงานใด และมีเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยอื่น ๆ ในองค์การอย่างไร นอกจากนั้นแล้วยังเป็นการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3) **ทรัพยากรในการบริหาร (resources)** ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและ เครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงาน รวมถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร สามารถแบ่งแยกได้เป็น 4 ประเภท หรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4 Ms ได้แก่ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุเครื่องใช้ (Material) ความสามารถในการจัดการ (Management)

4) **การสร้างแรงจูงใจ (motivation)** หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายใน ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

5) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติ และมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ เนื่องจากองค์การมีลักษณะเป็นหน่วยงานสังคมซึ่ง อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงทางสภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและคู่แข่งชั้น ตลอดเวลา องค์การจึงต้องช่วยสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เกิด การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่แผนงานที่วางไว้

6) ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามบรรทัดฐานหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และ รับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ของ องค์การและบุคลากรต่าง ๆ รวมถึงสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 กระบวนการบริหาร

ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดขั้นตอนในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานมีระเบียบ การ กำหนดกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ จะเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะนำไปองค์การไปสู่เป้าหมายที่ กำหนดไว้ จากการศึกษากระบวนการบริหารของ Gulick & Urwick (1937) Fayol, Kast & Rosenzweigh (1988) Dubrin (2000) และ Daft (2003) ทำให้ได้ขั้นตอนการดำเนินงานดัง ปรากฏในตาราง 2.1

ตาราง 2.1: กระบวนการบริหารตามความคิดของนักวิชาการ

	Gulick & Urwick (Urwick, อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1991)	Fayol (Hoy & Miskel, 1991)	Kast & Rosenzweigh	Dubrin (2000)	Daft (2003)
กำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)			/		
การวางแผน (Planning)	/	/	/	/	/
การจัดตั้งองค์การ (Organizing)	/	/	/	/	/
การบริหารทรัพยากรบุคคล (Staffing)	/		/	/	
การจัดสรรงบประมาณ (Budgeting)	/		/		
การปฏิบัติงาน (Implementing)			/		
การอำนวยความสะดวก/สั่งการ/การนำ (Directing/Commanding/Leading)	/	/	/	/	/
การประสานงาน (Coordinating)	/	/	/		
การควบคุม (Controlling)			/	/	/
การรายงาน (Reporting)	/				

จากการสังเคราะห์ขั้นตอนในกระบวนการบริหารพบว่า การบริหารต้องเริ่มที่ขั้นการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ การปฏิบัติงาน การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม และการรายงานผล ถ้าวิเคราะห์ลักษณะในมุมมองของนักวิชาการจะพบว่า ขั้นตอนสำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การวางแผน (planning) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย กำหนดแนวทางมาตรการและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานนั้น

2) การจัดองค์การ (organizing) การจัดระบบการดำเนินงานต่างๆ และจัดทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้าง ระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงาน กำหนดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ จัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3) การนำ (leading) การโน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจสั่งการ ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ

4) การควบคุม (controlling) การกำกับติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังมากน้อยเพียงใด ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดมาตรฐาน การตรวจสอบ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนและเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผล

1.3 คุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

กิติ ตยัคคานนท์ (2530) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำ" คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไป โดยให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2549) ได้ให้ความหมายของ "ผู้นำ" ไว้ว่า คือ บุคคลที่จะมาช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำงานร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม

Warren & Burt (1985) ได้นิยามคำว่า "ผู้นำ" ไว้ว่า คือบุคคลที่กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร และมีความสามารถที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและช่วยกันนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

Barnard (อ้างถึงใน John Sheldrake, 2003) กล่าวว่า "ผู้นำ" คือ ผู้ที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์กร และมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และสามารถกระตุ้นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้

Peter Drucker (อ้างถึงใน Richard L. Daft, 2003) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของผู้นำคือการกำหนดแนวทางขององค์กร การมีภาวะผู้นำ และสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากนิยามต่าง ๆ ของนักทฤษฎี จึงอาจสรุปได้ว่าคำว่า "ผู้นำ" คือ ผู้ที่กำหนดแนววิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บทบาทของผู้นำ

ตามทัศนะของ Adizes (1976) เห็นว่าถ้าจะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องแสดงบทบาทการบริหาร 4 บทบาทด้วยกันคือ

1) บทบาทในการเสริมสร้าง ทุกวันนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือหน่วยงานใด ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความเก่งพร้อมทั้ง 4 ด้าน คือ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน และเก่งข่าวสารข้อมูลเทคโนโลยี คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในบทบาทการเสริมสร้างก็คือ มีความรู้ ความสามารถในงานสาขาที่ปฏิบัตินั้นเป็นอย่างดี เพื่อให้งานสร้างผลผลิตขององค์กรเป็นผล บทบาทในการเสริมสร้างเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอนุระบบเศรษฐกิจ/เทคโนโลยี

2) บทบาทในการดำเนินการ ผู้นำควรมีความสามารถในการบริหารบุคคลซึ่งทำงานร่วมกับผู้นำ และแน่ใจว่าบุคคลเหล่านี้สร้างผลผลิตได้ด้วย บทบาทในการดำเนินการนี้ผู้บริหารจะสร้างและกำหนดการประสานงานควบคุม และลงโทษทางวินัย ถ้าผู้บริหารสวมบทบาทผู้ดำเนินการ จะดูว่าระบบได้ดำเนินการไปตามที่ได้ออกแบบกำหนดไว้ บทบาทในการดำเนินงานเน้นอนุระบบบริหาร / โครงสร้าง

3) บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เนื่องจากทุกวันนี้สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจ วินิจฉัย และมีอิสระที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงระบบซึ่งดำเนินการอยู่ได้ด้วยตนเอง บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเน้นในอนุระบบข่าวสารข้อมูล/การตัดสินใจสั่งการ

4) บทบาทในการหล่อหลอม ผู้บริหารควรสามารถหล่อหลอมคนในองค์กรได้นั้นคือการที่ผู้นำทำให้ "กลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานด้วยตัวเอง โดยมีทิศทางที่ชัดเจนในจิตใจและ

สามารถเลือกทิศทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ
“การหล่อหลอมเน้นในอนุระบบบุคคล / สังคม”

Mintzberg ได้ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและพบว่าบทบาทที่หลากหลายของผู้นำต่าง ๆ นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 หมวดหลัก ๆ ดังต่อไปนี้ (Daft, 2003)

1) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (informational roles) หมายถึง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ของผู้นำในการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาและพัฒนาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- บทบาทการเป็นผู้ติดตาม (monitor) ค้นหาข้อมูลที่ทันสมัย จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ตรวจสอบรายงานและกลั่นกรองข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้องค์การไม่ตกข่าวสารและรับข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

- บทบาทการเผยแพร่ข้อมูล (disseminator) ผู้นำจะแบ่งปัน นำเสนอและส่งข่าวสารต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในองค์การ

- บทบาทในการเป็นผู้แถลงข่าว (spokesperson) เป็นตัวแทนองค์การในการทำหน้าที่สื่อสารกับภายนอกองค์การ

2) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal roles) หมายถึง บทบาทในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ

- บทบาทในการเป็นหัวหน้าหรือเป็นตัวแทนองค์การ (figurehead) ในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์การ จึงต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ถูกกำหนดแน่นอน เช่น การปรากฏตัวต่อชุมชน การเข้าร่วมพิธีทางสังคม ซึ่งจำเป็นต้องใช้บทบาทในการเป็นหัวหน้า

- บทบาทในการเป็นผู้นำ (leader) บทบาทในการนำและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้การฝึกอบรม ให้คำแนะนำ และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- บทบาทในกาเป็นนักประสานงาน (liaison) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการรักษาระดับของการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) หมายถึง บทบาทที่เกี่ยวกับผู้นำในด้านการตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งบทบาทเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยทักษะทางด้านมโนคติและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

- บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) บทบาทในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในฐานะผู้ประกอบการ ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มโครงการต่าง ๆ มีการคิดค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ

- บทบาทในการรับมือกับความขัดแย้ง (*disturbance handler*) บทบาทในการแก้ไขปัญหามือเมื่อเกิดการทะเลาะโต้แย้งหรือในยามวิกฤต บทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนความขัดแย้งกับภายนอกองค์กรและการปรับตัวในภาวะวิกฤติต่างๆ

- บทบาทการจัดสรรทรัพยากร (*resource allocator*) ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดโครงการต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งในด้านทรัพยากรทางการเงิน หรือทรัพยากรด้านเครื่องมือเครื่องจักร การจัดสรรรวมถึงการจัดสรรงบประมาณ และการลำดับความสำคัญ

- บทบาทในการเจรจาต่อรอง (*negotiator*) ผู้นำมีบทบาทในการเป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรและงานต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในขณะที่ นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (*maintenance of membership*) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

- 2) ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (*objective attainment*) หมายถึง ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

- 3) ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (*group interaction facilitation*) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

Wall and Hawkins ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้ (ศักดิ์สิทธิ์ เลิศศิริรัตน์, 2006) เป็นนักบริหารที่ดี (*good executive*) เป็นผู้วางนโยบาย (*policy maker*) เป็นผู้วางแผน (*planner*) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (*expert*) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (*external group representative*) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (*control of internal relationship*) เป็นผู้ให้คุณและโทษ (*purveyor rewards and punishments*) เป็นอนุญาโตตุลาการ (*group symbol*) เป็นแบบอย่างที่ดี (*exemplar*) เป็นนักอุดมคติ (*ideologist*) เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (*scapegoat*)

นอกจากนั้นแล้วจากการศึกษาจากพบว่านักวิชาการบริหารหลาย ๆ ท่าน ได้เสนอแนะไว้ว่าบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ ควรจะครอบคลุมถึงบทบาทต่าง ๆ ต่อไปนี้ นักวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (*environment analyst*) แหล่งข่าว (*information center*) ผู้ตัดสินใจ

(decision maker) นักวางแผน (planner) ผู้จัดสายงาน (organizer) นักบริหารงานบุคคล (personnel manager) นักพัฒนา-ฝึกอบรม (developer, trainer) ผู้นำ (leader) นักจูงใจ (motivator) นักปฏิบัติ (action taker) ผู้ควบคุมติดตามผล (controller) นักเปลี่ยนแปลง (change agent) (Deluga, 1997)

จะเห็นว่าผู้นำมีบทบาทหลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผชิญการอาจมีบทบาทอย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ที่ทั่ว ๆ ไปของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่างคือ (Clark, 2005)

1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (the leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (the leader as planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยต้องแท้ คนอื่นในกลุ่ม มักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (the leader as policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ มาจาก "เบื้องบน" หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง หรือมาจาก "เบื้องล่าง" คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรได้บังคับบัญชา หรือมาจาก "ผู้นำ" ของหมู่คณะนั้น ๆ ไม่ว่าจะนโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (the leader as expert) ผู้นำมีส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่นั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอุปถัมภ์ บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาที่พำนักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ

5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (the leader as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพา

กันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะ ได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาผ่านเข้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่ม หรือใน องค์การ หรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (the leader as controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมาก เรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเองในบางกลุ่ม ไม่ว่าจะจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (the leader as purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมี อำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่า นี้ อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือให้งานที่ยากๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใด มากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8) ผู้นำในฐานะผู้ใกล้ชิด (the leader as purveyor of rewards) เมื่อมีการขัดแย้ง ใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยใกล้ชิดให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็น ผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (the leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะ กลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญใน องค์การ

10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (the leader as symbol of the group) ความ สามีคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามีคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคนหนึ่ง หรือบางคนที่ ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ ซึ่งจะเป็นผลดีกับ กลุ่มเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด จะไม่มีการกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคล

คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เนื้อจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (the leader as substitute for individual responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำกรใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิด

12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (the leader as ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่ใครๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (the leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม การดูดำนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดของคน ๆ นั้น จะมีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และจะเป็นที่พึงพอใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (the leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันชดช้อดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่ผู้นำเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

โดยสรุป จากหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำตามที่กล่าวถึงข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์การในการนำไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผน และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น จึงอาจสรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำ ประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทบาทตามสถานภาพหรือตามตำแหน่ง ประกอบด้วย บทบาทและหน้าที่ ได้รับความรับผิดชอบของผู้นำ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บทบาทที่แสดงความเป็นตัวแทนของ

องค์การ บทบาทที่แสดงออกถึงความเป็นนักเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน และ บทบาทในฐานะผู้นำ

2) บทบาทที่สังคมคาดหวัง ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกฎกติกาของสังคม การดำรงตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม มีจิตสำนึกทางจริยธรรม และมีคุณธรรม

3) บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะในการบริหารในฐานะเป็นผู้นำขององค์การ ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถในการริเริ่ม

คุณลักษณะของผู้นำทั่วไป

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในองค์การ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการวางระบบการบริหารงาน และบริหารจัดการจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Kotter, 1988) มีการกำหนดคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้หลายประการ เนื่องจากการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำจะจำแนกตามประเภทของผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้นำองค์การทั่วไป และคุณลักษณะผู้นำสถานศึกษา องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแต่ละประเภทจะมีองค์ประกอบร่วมคล้าย ๆ กัน แต่อาจมีคุณลักษณะเฉพาะเมื่อมีบริบทของงานแตกต่างกัน รายละเอียดของคุณลักษณะของผู้นำดังต่อไปนี้

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะที่ดีภายในตนเองหลายประการ เช่น ความใจกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับกรอบที่ตายตัวในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่จากสิ่งทีอาจเคยไม่เห็นด้วยหรือเคยปฏิเสธมาก่อนแล้ว ผู้นำจะใส่ใจต่อผู้อื่น และจะเชิญชวนผู้อื่นให้ก้าวออกมาจากแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติแบบเก่าที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา เพื่อแสวงหาแนวทางหรือวิธีการที่ดีกว่าให้กับองค์การด้วยการกล้าเสี่ยง และยินยอมให้เกิดความผิดพลาดได้

ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ และบุคลิภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี มีความสง่างาม เลื่อมใส มีความยุติธรรม ฯลฯ ตามความคิดของนิตย์ สัมมาพันธ์ (2537) คุณลักษณะ (characteristics) หรือ ลักษณะเด่น (traits) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา เป็นต้น

2) คุณลักษณะทางบุคลิภาพ (personal characteristics) เช่น ความเป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ เป็นต้น

3) **คุณลักษณะทางทักษะและความสามารถ (skills and abilities)** เช่น สติปัญญา (intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

4) **ลักษณะเด่นทางสังคม (social factors)** เช่น เข้าสังคมเก่ง เข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจคน มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสูง เป็นต้น

ส่วน McCall & Lombardo (1983 อ้างถึงใน มานิต บุญประเสริฐ, 2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวไว้ 4 ประการ ได้แก่

1) **ความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ** ได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็น ความสงบ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความเครียด

2) **การยอมรับผิดเมื่อมีข้อผิดพลาด และสามารถเริ่มต้นใหม่ได้**

3) **ทักษะการสื่อสารที่ดี** ได้แก่ ความสามารถที่จะโน้มน้าวและสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตามความเห็นโดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่

4) **ความฉลาด** สามารถเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้หลากหลายมากกว่ารู้สึกในเรื่องใดเพียงเรื่องเดียว

สำหรับ Heysey & Blanchard (1993) ได้จำแนกคุณสมบัติของผู้นำ โดยกำหนดเป็นทักษะที่ผู้นำควรมีเพื่อให้สามารถบริหารองค์การได้ดี 3 ทักษะหลัก ๆ ดังนี้

1) **มีทักษะด้านเทคนิค** นอกเหนือจากการมีประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรมแล้ว ผู้นำควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านวิธีการ เทคนิค และการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นในการจัดการงานเฉพาะอย่าง

2) **มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์** ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการตัดสินใจต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือสามารถใช้ผู้อื่นทำงานให้ รวมถึงการเข้าใจผู้อื่นและสามารถจูงใจผู้อื่น

3) **มีทักษะด้านความคิด** ผู้นำควรมีทักษะและความสามารถในการเข้าใจความซับซ้อนต่าง ๆ ขององค์การ รวมถึงความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่างเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค

ในขณะที่ Cook & Hunsaker (2001) ได้อธิบายลักษณะของผู้ที่มีความเป็นผู้นำว่ามีลักษณะเฉพาะ 6 อย่าง ดังต่อไปนี้

1) **มีพลังขับเคลื่อน (drive)** มีความต้องการที่จะทำงานท้าทายให้สำเร็จ ต้องการมุ่งไปข้างหน้า สามารถทำงานได้หลายชั่วโมงและเต็มไปด้วยความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มและกล้านำการเปลี่ยนแปลง

2) **มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ (leadership motivation)** มีความรับผิดชอบ ชอบความมีอิทธิพล ชอบใช้อำนาจ ต้องการจะนำองค์กร

3) **มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (honesty and integrity)** สามารถเป็นตัวอย่างได้ในด้านความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด เป็นผู้ที่มีศีลธรรม

4) **มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)** ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีความมุ่งมั่นและเด็ดขาด ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความสุขุม และมีความมั่นใจเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต

5) **มีความสามารถในการตัดสินใจ (cognitive ability)** มีไหวพริบดี มีความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีความสามารถใจการตัดสินใจและดำเนินการที่ดี

6) **รู้จักองค์การของตนเอง (knowledge of the business)** นอกจากจะมีการศึกษาที่ดีแล้ว ควรจะมีทักษะในการเข้าใจผู้ตาม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การ

คุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นมาจากมุมมองของนักวิชาการ แต่หากอิงผลการวิจัยของ Yukl (2002) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพื้นฐานของคุณลักษณะของผู้นำที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ พบว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติหลายประการ ได้แก่ การมีพลังในการทำงานสูงและทนต่อความเครียดได้ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม มุ่งความสำเร็จ ต้องการได้รับความรักความผูกพันจากผู้อื่น แต่ 2 ประการเป็นคุณสมบัติที่อยู่ในระดับปานกลางและต่ำ

ในขณะที่ Leung & Bozionelos (2004) ได้ทำวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Personality Traits of Effective Leaders) แล้วพบว่า มี 5 ด้าน แต่คุณลักษณะของผู้นำจากงานวิจัยนี้ จะเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าการบ่งบอกถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรมี คือ การเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มึบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ มีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของบุคลากร ซึ่งรวมถึงความสามารถในการใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำหรับ Gulick (2005) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของนักบริหาร โดยแยกเป็นคุณลักษณะย่อยหลายประการ ไม่ได้มีการจัดประเภทของคุณลักษณะเป็นหมวดหมู่ ดังต่อไปนี้ เฉลียวฉลาด แต่ไม่อดฉลาด มีความสามารถรอบด้าน มีพลังผลักดันภายในให้กระตือรือร้นอยู่

เสมอ มีความสุจริต ยึดความสัตย์จริง กล้าหาญทั้งกายและใจ มีความคิดริเริ่ม รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา เสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม วางตัวดี กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีมให้ทำงานแทนกันได้ และใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถและมีการพัฒนาฝีมือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้นำที่น่าเสนอข้างต้นเป็นคุณสมบัติของผู้นำทั่วไป ส่วนคุณลักษณะของผู้นำในสถานศึกษาหรือที่เรียกว่าผู้บริหารสถานศึกษา จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่อาจมีการจัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะที่แตกต่างกัน และอาจมีคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ตามความคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2540) ภาพลักษณ์ของ “ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่” จะต้องมีความเป็นผู้นำทางการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เจียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล”

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต่างในประเทศและต่างประเทศได้ข้อค้นพบดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามโมเดล Hay Mcber ในปี ค.ศ. 1999 National College for School Leadership (NCSL) ประเทศอังกฤษได้ให้ Hay McBer (2000) ทำการวิจัยขึ้นเฉพาะเพื่อศึกษาภาวะผู้นำในสถานศึกษา ผลจากการวิจัยในครั้งนั้นได้นำไปสู่การค้นพบคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 17 ประการ คุณลักษณะของภาวะผู้นำของ Hay McBer Model นั้นประกอบไปด้วย มีความคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล (Analytical Thinking) มีความกล้าและให้การสนับสนุน (Challenge and Support) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) พัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง (Developing Potential) มีความพยายามที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (Drive For Improvement) มีความรับผิดชอบ (Holding People Accountable) มีอำนาจและอิทธิพลในการชักจูง (Impact and Influence) แสวงหาข้อมูลและความรู้อย่างต่อเนื่อง (Information Seeking) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสัตย์จริง ยึดหลักคุณธรรม (Integrity) มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในตนเอง (Personal Convictions) เคารพผู้อื่น (Respect for Others) คิดอย่างกลยุทธ์ (Strategic Thinking) สามารถทำงานเป็นทีม (Team-working) มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ (Understanding the Environment) เข้าใจผู้อื่น (Understanding Others)

2) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ วีระ บุญเจริญ (2545) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบหมายถึงผู้บริหารที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

2.1) **คุณลักษณะทางวิชาชีพ** ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และมีความตั้งใจในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.2) **คุณลักษณะส่วนบุคคล** ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเอง และสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

3) **คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ** คุณลักษณะนักบริหารการศึกษา มืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

3.1) **มีลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน** ผู้นำตามธรรมชาติ มีความถนัดและทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น รวมถึงการร่วมทำงานเป็นทีม และการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

3.2) **การศึกษา** ได้รับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระต่าง ๆ ต่อไปนี้ การบริหารและการจัดการการศึกษา จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย บริบททางการบริหารการศึกษา (ระเบียบ กฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ และการปกครอง)

3.3) **บุคลิกภาพดี** นำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีเชาวน์อารมณ์ (EQ) เข้มแข็ง แต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

3.4) **มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ** มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ ไม่คอรัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม

3.5) มีความสามารถ/ทักษะ บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3.6) มีความรู้สึกและรู้รอบ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหาร/จัดการ การจัดการศึกษา ระเบียบกฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย จิตวิทยาการบริหาร

3.7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร เพื่อเป็นหลักประกันการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นหลักประกันคุณภาพ ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

4) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต อนุชิต วรรณสุทธิ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคตมีดังต่อไปนี้

4.1) ด้านความสามารถการเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุง พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานทำงานกับชุมชนและองค์กรต่าง ๆ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีม และมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความคมทางปัญญา กล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอโครงการใหม่ ๆ มีความสุขุม มั่นคง อดทน และหนักแน่น มีความคล่องแคล่ว เฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี

4.2) ด้านความสามารถทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการวางแผน กำหนดนโยบาย และเป้าหมายหลักของสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เป็นผู้ใฝ่รู้เป็นนักอ่าน เป็นนักคิด เป็นนักเขียนและเขียนถึงสิ่งที่คิด สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ มีการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร เพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน มีการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รู้และเข้าใจกระบวนการประกันคุณภาพภายใน พร้อมสู่การประเมินภายนอก มีการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3) ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความขยัน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นคนทันสมัย เหมาะสมเป็นผู้บริหาร มีความกระตือรือร้น กล้าหาญ อดทน ขยัน ซื่อสัตย์และตรงต่อเวลา

4.4) ด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีการแสดงเจตนาอย่างสูงในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย มีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน มุ่งผลงานเป็นหลัก มีการสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคลากร โดยประสานงานเชิงบวก มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และนำผลไปปรับปรุงแก้ไข มีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

4.5) ด้านอื่น ๆ ผู้บริหารควรมีความไวต่อสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และเข้าใจยุคโลกาภิวัตน์ กล่าวรับฟังคำตำหนิ ข้อเสนอแนะและเปิดเผยให้ทีมงานทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารสถานศึกษาควรอยู่ที่สถานศึกษา เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่อายที่จะกล่าวรับผิดในเรื่องที่กระทำไปแล้ว กล่าวเผชิญปัญหาและอุปสรรคทั้งหมด

จากการศึกษาและสังเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำทั่วไปและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการ นักวิจัย ตามที่ได้นำเสนอข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ผลดังปรากฏในตาราง 2.2

ตาราง 2.2: คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

	McCall & Lombardo (1983)	Hersey & Blanchard (1993)	McBer (2000)	Cook & Hunsaker (2001)	Yuki (2002)	Leung & Bozionelos (2004)	Gulick (2005)	พรหมการศึกษา (2542)	ธีระ (2550)	อนันต์ (2548)
การคิดอย่างมีเหตุผล/มีหลักการ		/	/	/				/		
ความสามารถในการตัดสินใจ/มีความเด็ดขาด		/	/	/			/		/	
ความมั่นใจในตนเอง			/	/	/			/		
ความมั่นคงทางอารมณ์/ทนต่อความกดดันได้ดี	/			/	/			/	/	
ความรับผิดชอบ	/		/	/				/		
การยอมรับข้อผิดพลาด	/						/			

	McCall & Lombardo (1983)	Hersey & Blanchard (1993)	McBer (2000)	Cook & Hunsaker (2001)	Yuki (2002)	Leung & Bozionelos (2004)	Gulick (2005)	พรบ.การศึกษา (2542)	ธีระ (2550)	อนันต์ (2548)
บุคลิกภาพดี / วางตัวดี / เข้า สังคมได้ดี	/						/	/	/	
ความ กระตือรือร้น และพัฒนา ตัวเองอยู่ เสมอ		/		/	/		/	/		
ความคิดริเริ่ม			/	/			/	/	/	
ความกล้า เปลี่ยนแปลง			/	/				/	/	/
ความรู้/ทักษะ รอบด้านและ ความเฉลียว ฉลาด	/					/	/			/
ซื่อสัตย์ ยึดถือ คุณธรรม			/	/	/			/	/	/
ความยุติธรรม			/		/		/		/	
มนุษย สัมพันธ์		/	/					/	/	
เคารพ ศรัทธา ให้เกียรติ และ ยอมรับผู้อื่น			/				/	/	/	
ความสามารถ ในการสร้าง และทำงาน เป็นทีม		/	/			/	/	/	/	
ความสามารถ ในการชักจูง และให้ กำลังใจ บุคลากร / ความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และช่วยเหลือ ผู้อื่น	/	/	/	/		/	/	/	/	

	McCall & Lombardo (1983)	Hersey & Blanchard (1993)	McBer (2000)	Cook & Hunsaker (2001)	Yuki (2002)	Leung & Bozionelos (2004)	Gulick (2005)	พรบ.การศึกษา (2542)	ธีระ (2550)	อนุชิต (2548)
ความเสียสละ และนี่ก็ถึง ประโยชน์ ส่วนรวม							/	/	/	
ความ น่าเชื่อถือ							/			
วิสัยทัศน์ กว้างไกล						/				/
ความสามารถ ในการให้การ ฝึกอบรม		/								
มีทักษะใน การสื่อสาร	/					/			/	
ความสามารถ ในการ ประสานงาน		/				/	/			/
ความเป็น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง								/	/	

ตาราง 2.2 ซึ่งนำเสนอข้างต้น แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารตามมุมมองของนักวิชาการ และผลงานวิจัย ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะเหล่านั้นทำการสังเคราะห์และจัดกลุ่มของคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสามารถจำแนกได้เป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณธรรม ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีน้ำใจ เมตตา เห็นแก่ส่วนรวม (2) การวางตัว เข้าสังคม ทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับ ผู้อื่น (3) การเป็นคนมีเหตุผล อยู่ในหลักการ (4) การพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ (5) ความมั่นคงทาง อารมณ์ (6) เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ เด็ดขาด กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง (7) การมีทักษะความสามารถในการสื่อสาร ชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม (8) ความคิด สร้างสรรค์ริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง ดังปรากฏในตาราง 2.3

ตาราง 2.3: คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสังเคราะห์เอกสาร

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
<ul style="list-style-type: none"> • ชอบช่วยเหลือผู้อื่น / เสียสละ • มีความรับผิดชอบ • มีความยุติธรรม • มีความซื่อสัตย์ สุจริต • มีความอดทนสูง • มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 	1. คุณธรรม ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีน้ำใจเมตตา เห็นแก่ส่วนรวม
<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถในการทำงานเป็นทีม / ทำงานร่วมกับผู้อื่น • บุคลิกภาพดี วางตัวดี เข้าสังคมได้ดี • เคารพและให้เกียรติผู้อื่น ยอมรับผู้อื่น • มีมนุษยสัมพันธ์ 	2. การวางตัว เข้าสังคม ทำงานเป็นทีมทำงานร่วมกับผู้อื่น
<ul style="list-style-type: none"> • มีเหตุผล • มีหลักการ 	3. การเป็นคนมีเหตุผล อยู่ในหลักการ
<ul style="list-style-type: none"> • มีความกระตือรือร้น • พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 	4. การพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้
<ul style="list-style-type: none"> • มีความมั่นคงทางอารมณ์ • ควบคุมอารมณ์ได้ดี ทนต่อความเครียดได้ 	5. ความมั่นคงทางอารมณ์
<ul style="list-style-type: none"> • มีความเชื่อมั่นในตัวเอง • ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง • มีความเด็ดขาด 	6. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ เด็ดขาด กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง
<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน • มีความสามารถในการสื่อสาร • มีความสามารถในการประสานงาน 	7. การมีทักษะความสามารถในการสื่อสาร ชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม
<ul style="list-style-type: none"> • มีความคิดริเริ่ม • กล้าเปลี่ยนแปลง / เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง • มีความสามารถในการตัดสินใจ • เฉลียวฉลาด รอบรู้ 	8. ความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง

นักจิตวิทยาสังคม ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม ส่วนนักสังคมวิทยา กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง

คุณลักษณะของผู้นำมีทั้งด้านบวกและด้านลบ Conger (2006) กล่าวว่า "ด้านมืด" (dark side) ของผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กัน การมีอำนาจ ความกล้าหาญ และความหนักแน่นซึ่งเป็น

สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญและชื่นชมนั้น อาจส่งผลในด้านลบได้ในบางสถานการณ์ จากการสังเคราะห์เอกสาร สามารถอธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นทั้งด้านบวกและด้านลบได้ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้นำด้านบวก (ที่พึงประสงค์)

ในปัจจุบันคุณลักษณะของผู้นำแบบด้านบวกจะให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีลักษณะของการมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) Cook และ Hunsaker (2001) กล่าวว่าแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นเริ่มต้นขึ้นในปี 1978 โดย James MacGregor Burns ซึ่งได้นำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญและคุณค่ากับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดี และให้ความเคารพต่อผู้นำ และมักจะถูกกระตุ้นให้ทำสิ่งต่าง ๆ เกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย (Yulk, 2002)

Daft (2003) ได้กล่าวถึงการศึกษาของ Burns เกี่ยวกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยชี้ให้เห็นความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างผู้นำและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการระดมกำลัง ศักยภาพและความสามารถต่าง ๆ ของผู้ตาม เพื่อที่บุคลากรทุกคนในองค์การจะได้รับรู้ถึงแนวทางการทำงานของตน โดยไม่ต้องมีปฏิริยาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในขณะที่ Lowe, Kroeck และ Sivasubramaniam (1996, อ้างถึงใน Brown, 2005) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมองหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน ขวนขวายหาโอกาสในการเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ และมักจะต่อสู้เพื่อสถานะและความมั่นคง ในขณะที่ Avolio and Bass (1988) กล่าวถึงผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ว่า จะไม่ชอบการตอบสนองต่อสิ่งที่ตามมาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม หากแต่จะชอบที่จะสร้างและออกแบบด้วยตัวเองมากกว่า

วิสัยทัศน์ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นจะมีความชัดเจนและอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ทางความคิดเกี่ยวกับภาพอนาคตที่ผู้นำต้องการ (Kouzes & Posner, 2007) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความคิดในแง่บวก มั่นใจในตนเอง และมีอารมณ์และพฤติกรรมในเชิงบวก (Brown 2005)

ผู้นำต้องจุดประกายและกระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการให้ความใส่ใจและเสริมกำลังให้กับองค์การ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นเหมือนผู้บุกเบิกซึ่งอยู่ในโลกของคุณค่า คำตอบแทน และสุนทรียภาพ ที่มุ่งมั่นในการสร้างความศรัทธา เป้าหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมักเป็นเป้าหมายในระยะสั้น (short-term goals) และมุ่งสนใจที่ความต้องการภายใน ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานสามารถแยกแยะความต้องการของตัวเองได้ (wikipedia.com, 2007) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่ การมีบารมี/การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charisma /idealized

influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นการใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individual consideration/ individual consideration)

คุณลักษณะของผู้นำด้านลบ (ไม่พึงประสงค์)

Michael Maccoby เชื่อว่าความล้มเหลวของผู้นำน่าจะเกิดจากลักษณะของบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละคน ในปี 2003 Maccoby ได้เขียนหนังสือเรื่อง "The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership" Maccoby มุ่งศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรม และบุคลิกภาพต่าง ๆ ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำแบบชื่นชมตนเอง (Narcissistic leaders) และศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะแบบชื่นชมตนเองที่มีต่อการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการจัดการของผู้นำ ในสถานการณ์ต่าง ๆ Maccoby เห็นว่าในการฝึกอบรมผู้นำ มักไม่ค่อยมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านลบของผู้นำ คนส่วนใหญ่มักสนใจและศึกษาเพียงปัจจัยด้านบวกหรือจุดเด่นของผู้นำเพียงด้านเดียว

จากการศึกษาผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านลบ หรือเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบไม่พึงประสงค์ (unhealthy leadership) พบว่าสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบควบคุม (The Compulsive Leader) ผู้นำแบบวิตกกังวล (The Paranoid Leader) ผู้นำแบบพึ่งพา (The Codependent Leader) ผู้นำแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (The Passive-Aggressive Leader) และผู้นำแบบชื่นชมตนเอง (The Narcissistic Leader) ผู้นำแต่ละประเภทจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (McIntosh & Rima, 1997 และ Williams, 2005)

1. ผู้นำแบบควบคุม (The Compulsive Leader) เป็นผู้นำที่ไม่มีความยืดหยุ่น ชอบบังคับ มักเข้มงวด และต้องการควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิต เป็นผู้นำที่ต้องการความสมบูรณ์แบบ ผู้นำแบบนี้มักไม่ตระหนักว่าตนมีความบกพร่องทางด้านอารมณ์

2. ผู้นำแบบวิตกกังวล (The Paranoid Leader) เป็นผู้นำที่ฉลาดหลักแหลม มีสติปัญญาในระดับกลาง ผู้นำลักษณะนี้มักถูกผู้อื่นล้อเลียนเกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการทำงานของตน มักรู้สึกไม่ค่อยมั่นใจในตนเองและความสามารถของตน มักอิจฉาผู้ที่มีความสามารถพิเศษและผู้ที่มีพรสวรรค์ มักทนไม่ได้ต่อคำวิจารณ์และคำตำหนิติเตียน เพราะคิดว่าเป็นผู้อื่นจะโจมตี และพยายามทำลายอำนาจของตนเอง ความรู้สึกที่ไม่ดีนั้น ความอิจฉาริษยา และความรู้สึกไม่เป็นมิตรของผู้นำลักษณะนี้ จะทำให้องค์กรเต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งความกลัว ความเครียด และความกังวลใจ

3. ผู้นำแบบพึ่งพา (The Codependent Leader) เป็นผู้นำที่แสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สนใจปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพราะ

เกรงว่าจะเป็นการทำร้ายความรู้สึก ในทางตรงกันข้าม จะยิ่งแสดงความรับผิดชอบมากขึ้น และทำงานหนักขึ้น ส่งผลให้มีอารมณ์โกรธและหงุดหงิดง่าย พฤติกรรมนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ เกิดความลังเล และละเลยต่อปัญหา กฎเกณฑ์ และคำสั่ง ยังส่งผลในเชิงลบต่ออนาคตขององค์กร

4. ผู้นำแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (The Passive-Aggressive Leader) เป็นผู้นำที่กลัวความผิดพลาด ทำงานแบบใจร้อน ก้าวร้าว อารมณ์รุนแรง และทำงานแบบตั้งรับ ไม่ค่อยเต็มใจจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเกรงว่าอาจจะทำได้ไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐาน และเกิดความล้มเหลวได้

5. ผู้นำแบบชื่นชมตนเอง (The Narcissistic Leader) เป็นผู้นำที่ปรารถนาจะได้รับความสรรเสริญชื่นชมและความยินดีจากผู้อื่น มีความมั่นใจว่าตนเองเป็นเพียงผู้เดียวที่สามารถทำหน้าที่ได้ดีที่สุด มีความใฝ่สูง ต้องการเป็นผู้ยิ่งใหญ่ การกระทำต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว มักไม่ยอมรับหรือให้ความสำคัญในความสามารถของผู้อื่น ด้วยเหตุนี้ จึงมีลักษณะที่มีการยอมรับตนเองค่อนข้างต่ำ เพราะคิดว่าสิ่งที่ตนเองมีอยู่ยังไม่เพียงพอ มักไม่พอใจในความสำเร็จหรือรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตน ส่งผลให้มีการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากผู้อื่นในทางที่ผิด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกด้อยและไม่มั่นใจในตนเอง จะเห็นว่า McIntosh และ Rima (1997) และ Williams (2005) ถือว่าผู้นำแบบชื่นชมตนเองจัดอยู่ในกลุ่มของผู้นำที่ไม่พึงประสงค์ เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในตนเอง จนเข้าข่ายหลงตนเอง ส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้ร่วมงาน ภาวะชื่นชมตนเอง (narcissism) เป็นบุคลิกด้านลบที่ควรพัฒนาปรับปรุง แต่ก็มีนักวิชาการบางกลุ่มเห็นว่าคุณลักษณะของบุคลิกภาพแบบชื่นชมตนเองสามารถนำมาพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership) โดยใช้คุณสมบัติทางบวกเพื่อให้ผู้นำมีภาวะผู้นำมากขึ้น เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง (narcissistic leadership) (Maccoby, 2003)

ตอนที่ 2: ภาวะผู้นำ (Leadership)

“ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจในหมู่นักประวัติศาสตร์และนักปรัชญามาตั้งแต่สมัยโบราณ แต่การศึกษาอย่างเป็นระบบนั้นเพิ่งเริ่มขึ้นในศตวรรษที่ 20 นักวิชาการและนักเขียนหลาย ๆ ท่านได้ให้คำนิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้มากกว่า 350 นิยาม ได้มีผู้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากที่สุดในโลกและเป็นสิ่งที่ทำความเข้าใจได้ยากที่สุด (Bennis & Nanus, 1985)

การนิยามคำว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและเป็นปัญหาที่เข้าใจยาก และยากที่จะอธิบาย เนื่องจากโดยธรรมชาติของ “ภาวะผู้นำ” เองนั้นเป็นสิ่งที่ซับซ้อน นักวิชาการบางท่านได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าอาจเป็นเพียงจินตนาการหรือตำนานหรือในนิยาย เราอาจ

มีความเชื่อที่ผิด ๆ ว่าจะมีคนสามารถใช้อำนาจต่างๆ ช่วยเราให้รอดพ้นจากปัญหาต่างๆ ได้ (Lim & Daft, 2004) อย่างไรก็ตาม ในระยะหลังมานี้ได้มีความก้าวหน้าในการการศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” โดยมีความเข้าใจในธรรมชาติของภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งที่เป็นสิ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและต่อสังคม

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

กิติ ตย์คานนท์ (2530) นิยามคำว่า “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็น ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบแตกต่างกันไป

พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต (2549) ได้ให้ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

มานิต บุญประเสริฐ (2550) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า คือ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถสร้างองค์การให้มีความเหนียวแน่นและไปในทิศทางเดียวกัน

Bennis & Nanus (1985) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการของการกำหนดแนวทาง การกระตุ้นและจูงใจผู้อื่น และการมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ของผู้นำ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้น ๆ ได้

Bass & Stogdill (1990) นิยามคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการนำหรือกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยหน้าที่หลักของผู้นำแบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างองค์การและการพิจารณาและดำเนินถึงปัจจัยต่างๆ

George R. Terry (อ้างถึงใน Hersey & Blanchard, 1993) นิยาม “ภาวะผู้นำ” การที่ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยความเต็มใจ

Tannenbaum, Weschler, and Massarik (อ้างถึงใน Hersey & Blanchard, 1993) ได้ นิยาม “ภาวะผู้นำ” ว่า คือ อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ที่ได้รับ

การฝึกฝนและภายใต้การควบคุม โดยผ่านกระบวนการการสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้

Arthur Jago (1994) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ ซึ่งกระบวนการของผู้นำเป็นการใช้อำนาจชักจูงโดยไม่ใช้การบังคับในการอำนวยความสะดวกและประสานงานแก่สมาชิกและกลุ่มย่อยในองค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ส่วนภาวะผู้นำในลักษณะคุณสมบัติเป็นชุดของคุณลักษณะหรือความประพฤติประจำตัวของผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

Lim & Daft (2004) นิยาม "ภาวะผู้นำ" ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ภาวะผู้นำเป็นศิลป์ เนื่องจากทักษะและคุณสมบัติหลาย ๆ ด้านของภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ได้จากในหนังสือ การมีภาวะผู้นำนั้นต้องอาศัยประสบการณ์และการฝึกฝน ในขณะที่เดียวภาวะผู้นำก็เป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้นำต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับข้อเท็จจริงต่าง ๆ จึงจะสามารถใช้กระบวนการและแนวทางการใช้ทักษะของภาวะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า "ภาวะผู้นำ" คือ ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้นำในการกำหนดแนวทาง การใช้อิทธิพล อำนาจ การกระตุ้นและจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องมามาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การที่กำหนด

2.2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

ผู้นำต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมขององค์การได้ และสามารถทำให้นุเคราะห์ภายในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำประกอบด้วย ตัวผู้นำเอง ผู้ตาม ลักษณะของงาน ลักษณะขององค์การ และสิ่งแวดล้อมภายนอกจะทำให้ โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดต่อไปนี้ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2550 และ วิเชียร วิทยอุดม, 2549)

1. ผู้นำ (leader) ผู้นำควรมีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่า ตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถด้านใดเป็นพิเศษ ผู้ที่ตัดสินใจความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอยู่ที่ผู้ตามมิใช่ผู้นำ ถ้าผู้ตามไม่ไว้เนื้อเชื่อใจหรือไม่มั่นใจในตัวผู้นำ ก็จะไม่มีความมั่นใจ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จได้นั้นผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในตัวผู้ตามเช่นกัน

2. ผู้ตาม (follower) ผู้นำต้องรู้จักบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน จุดเริ่มต้นพื้นฐาน คือ ผู้นำต้องทำความเข้าใจให้ถึงธรรมชาติของมนุษย์ รู้ความต้องการ อารมณ์และแรงจูงใจ ผู้นำต้องรู้จักบุคลากรของภายในองค์การ โดยรู้ว่าตนเองรู้อะไร มีคุณลักษณะอย่างไร หรือมีความสามารถด้านใดบ้าง ผู้นำต้องแสวงหาความเชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับ

ผู้ตาม ผู้นำต้องไว้ใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญคือตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และสามารถให้แนวทางและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้ตามได้

3. งาน (task) งานแต่ละอย่างจะมีเนื้อหา รายละเอียด และความยากง่ายแตกต่างกัน ผู้นำควรมีความเข้าใจในตัวเองอย่างถ่องแท้ และมีสามารถเหมาะสมกับงานนั้น ๆ

4. องค์กร (organization) ผู้นำควรเข้าใจปรัชญา ค่านิยม เป้าหมาย และวัฒนธรรม องค์กร จึงจะสามารถใช้หลักเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร นอกจากนั้นผู้นำ ควรพิจารณาถึงรูปแบบขององค์กรและขนาดขององค์กรด้วย

5. สิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) ผู้นำควรศึกษาและทำความเข้าใจ กับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อที่จะสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง องค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

6. การสื่อสาร (communication) ผู้นำควรสื่อสารแบบ 2 ทาง (two-way communication) และฝึกการใช้ภาษาท่าทางให้มากขึ้น

7. สถานการณ์ (situation) ทุกสถานการณ์แต่ละอย่างมีความแตกต่างกัน ผู้นำต้องใช้ ดุลยพินิจของในการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติในสถานการณ์แต่ละสถานการณ์อย่างดีและ เหมาะสมที่สุด

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการนิยามความหมายของภาวะผู้นำในส่วนที่แล้วซึ่งหมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจหรือการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับ "ผู้นำ" จึงจำเป็นต้องสนใจเกี่ยวกับ "งาน" (tasks) และ ความสัมพันธ์ของมนุษย์" (human relationships)

ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 ได้มีนักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย และนักวิชาการที่เป็นนักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้เผยแพร่ผลงานและผลงานวิจัย โดยทฤษฎีที่สำคัญต่าง ๆ เหล่านั้นเป็น พื้นฐานของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีบริหารในยุคต่อ ๆ มาจนถึงปัจจุบัน ดัง ตาราง 2.4

ตาราง 2.4: วิวัฒนาการและทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจูงใจ

Contributor	Theory	Reference Date
Taylor	Scientific Management	1911
Mayo	Hawthorne Studies	1933
Barnard	Executive Functions	1938
Stogdill	Ohio State Studies	1948
Holmans	Human Group	1950
Maslow	Hierarchy of Needs	1954

Contributor	Theory	Reference Date
McGreger	Theory X-Y	1957
Tannenbaum-Schmidt	Continuum of Leader Behavior	1957
Blake-Mouton	Managerial Grid	1964
McClelland	Achievement Theory	1965
Herzberg	Motivation-Hygiene	1966
Likert	Systems 1-4	1967
Fiedler	Contingency Model	1967
Argyris	Maturity-Immaturity	1964
Reddin	3-D Management Style	1967
Hersey-Blanchard	Situational Leadership	1969
Vroom-Yetten	Contingency Model	1973
House-Mitchell	Path-Goal	1974
Vroom	Expectancy Theory	1976
House	Charismatic Leadership	1977
Burns	Transformational Leadership	1978
Kerr-Jermier	Substitutes for Leadership	1978
McCall-Lombardo	Fatal Leadership Flaws	1983
Bennis-Nanus	Leadership Competencies	1985
Tichy-Devanna	Transformational Leadership	1986
Manz	Super Leadership	1989
Yukl	Integrating Model	1989
Covey	Principle Centered Leadership	1991

ที่มา: Hersey & Blanchard (1993)

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 6 ทฤษฎีใหญ่ อันได้แก่ ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Movement) ทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors Theories/ Attitudinal Approach) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Leadership Contingency Theories/Situational Approaches) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังต่อไปนี้

2.3.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Movement)

Frederick W. Taylor เป็นหนึ่งในนักทฤษฎีด้านการบริหารในช่วงต้นศตวรรษที่ 19 พื้นฐานของการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มุ่งเน้นไปที่วิทยาศาสตร์และธรรมชาติศึกษา (Hoy & Miskel, 1991) Taylor มีความคิดว่าวิธีที่ดีที่สุดในการเพิ่มผลผลิต คือ การพัฒนาเทคนิค และวิธีที่

ผู้ปฏิบัติงานใช้ ดังนั้น Taylor จึงอธิบายว่า “คน” เป็นหนึ่งใน “เครื่องมือ” หรือ “เครื่องจักร” ซึ่งจะถูกสั่งการโดย “ผู้นำ”

ทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำในยุควิทยาศาสตร์หรือในยุคคลาสสิกนั้น มีลักษณะเด่นที่การมุ่งสนใจที่การดำเนินการและปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมีหน้าที่ที่สนองความต้องการต่าง ๆ ขององค์การ และไม่มีการสนใจเพียงความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2.3.2 ทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement)

ช่วงปี 1920 จนถึงช่วงต้นของ 1930 แนวโน้มของการบริหารนั้นได้เปลี่ยนไปสนใจที่มนุษยสัมพันธ์ โดนนักทฤษฎีที่สร้างความเคลื่อนไหวในเรื่องนี้ได้แก่ Elton Mayo และคณะ Mayo ได้กล่าวไว้ว่าการที่จะค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปรับปรุงผลผลิตนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารมนุษย์ ศูนย์กลางอำนาจที่แท้จริงขององค์การนั้นอยู่ที่ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นระหว่างบุคคลในองค์การ การศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารและการวิเคราะห์องค์การ เนื่องจากแต่ละองค์การจะพัฒนาไปพร้อม ๆ กับบุคลากรในองค์การ และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ (Hersey & Blanchard, 1993)

หน้าที่ของผู้นำในยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ คือ การให้การสนับสนุนและส่งเสริมการมีเป้าหมายร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของตนพัฒนาความสามารถของตนเองด้วย ความมุ่งหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้จะตรงกันข้ามกับทฤษฎีในยุควิทยาศาสตร์ ซึ่งในยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์นั้นจะมุ่งเน้นที่ความต้องการของคน แต่ไม่มุ่งเน้นความต้องการขององค์การ

2.3.3 ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Trait Theories)

ประวัติของกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของภาวะผู้นำนี้เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหาวิธีในการคัดเลือกนายทหาร ซึ่งจุดประกายให้เกิดการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากสงครามยุติลง นักวิจัยจึงได้เริ่มพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญๆ ซึ่งแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกจากบุคคลที่ไม่มีความเป็นผู้นำ (Hersey & Blanchard, 1993)

ในระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงปี ค.ศ. 1930- 1940 ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำโดยมีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great-man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ โดยมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ ฮิตเลอร์ และพระเจ้านโปเลียน เป็นต้น นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้นำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) Chester I. Barnard ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน ความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ (Sheldrake, John, 2003)

2) Gary A. Yukl ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกและคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยได้นำเสนอคุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) ต่าง ๆ ที่จะทำให้อำนาจประสบความสำเร็จ ดังตาราง 2.5

ตาราง 2.5: คุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
<ul style="list-style-type: none"> • สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ (Adaptable To Situation) • รับรู้และไวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert To Social Environment) • มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (Ambitious, Achievement Orientation) • มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Assertive) • ให้ความร่วมมือ (Cooperative) • ตัดสินใจดี (Decisive) • เป็นที่พึ่งพาอาศัยได้ (Dependable) • ต้องการมีอำนาจและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominant, Power Motivation) • มีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, High Activity Level) • มีความอดทนอย่างต่อเนื่อง (Persistent) • มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) • สามารถทนต่อภาวะความเครียดต่างๆ (Tolerant Of Stress) • เต็มใจแสดงความรับผิดชอบ (Willing To Assume Responsibility) 	<ul style="list-style-type: none"> • ฉลาดเฉลียว มีสติปัญญา (Clever, Intelligent) • มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skilled) • มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) • มีอริยาศัยดีและสุภาพ (Tactful And Diplomatic) • มีทักษะในการพูด (Fluent In Speaking) • มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable About The Work) • มีความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ (Organized, Administrative Ability) • มีทักษะในการชักจูงและโน้มน้าวผู้อื่น (Persuasive) • มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skilled)

ที่มา: Adapted from Stogdill (1974) Yukl, G. A. (2001)

3) Warren Bennis โดย Bennis (1985) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากคนธรรมดาอื่น ๆ อย่างน้อยผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับมนุษย์เดินดินทั้งหลาย ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาพมาดร้าย มีความถ่อมตนใจกว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จากการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ Bennis ได้กำหนดคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำไว้ได้ดังนี้

3.1) *มีความสามารถในการดึงดูดความสนใจ (management of attention)*
หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารอย่างน่าสนใจและความสามารถในการถ่ายทอดให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจและรับรู้ถึงผลสัมฤทธิ์ เป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน

3.2) *มีความสามารถในการกำหนดความสำคัญ (management of meaning)*
หมายถึง ความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายและความสำคัญ รวมถึงความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับจุดประสงค์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย

3.3) *มีความสามารถในการได้รับความไว้วางใจ (management of trust)*
หมายถึง ความสามารถในการมีความน่าเชื่อถือ มีความหนักแน่น และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้

3.4) *มีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจผู้อื่น (management of self)*
หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น รู้ความสามารถ จุดเด่นและจุดด้อย ของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถในงานนั้น ๆ

4) McCall & Lombardo นักทฤษฎีทั้งสองได้ทำการศึกษาและทดสอบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารซึ่งเคยดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารที่มีความต้องการจะดำรงตำแหน่งสูงสุดแต่ไม่สามารถไปถึงจุดสูงสุดนั้นได้ ทั้งผู้ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จล้วนมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน หากแต่ผู้ที่ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายสูงสุดได้นั้น มักมีจุดบกพร่องหลัก ๆ (fatal flaws) ดังต่อไปนี้ (Hersey & Blanchard, 1993) 1) ไม่สนใจผู้อื่น มีบุคลิกก้าวร้าว และทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่น 2) ทำตัวเย็นชา แปรกแยก และหยิ่งยโส 3) ไม่ซื่อสัตย์ ททรยศ หลอกลวง 4) มีความมักใหญ่ใฝ่สูง 5) มีปัญหาในการทำงานบางประเภท 6) ไม่มีความสามารถในการสร้างทีมหรือแจกจ่ายงานได้ 7) ไม่สามารถเป็นเสาหลักหรือที่พึ่งพิงของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) ไม่มีทักษะในการคิดเชิงกลยุทธ์ และ 9) ไม่สามารถใช้ทักษะความเป็นผู้นำได้ในลักษณะที่หลากหลาย

2.3.4 ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors Theories)

ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการบริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่ผู้นำทำมากกว่าลักษณะเด่นของผู้นำ ดังนั้นโครงการวิจัยด้านภาวะผู้นำในระยะหลัง ๆ จึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลักษณะเด่น (Traits) เป็นสิ่งที่ติดตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ หรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก ในทางตรงกันข้ามมีความเป็นไปได้ง่ายกว่าที่จะเรียนรู้พฤติกรรมที่จะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

กลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า "พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ" มีอย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่ การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Leadership Studies) ตะแกรงการจัดการ (Managerial Grid)

1) การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสำนักวิจัยทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ของผู้นำ โดยได้จัดทำแบบสอบถาม (Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ) เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ จากข้อค้นพบจากการวิจัยดังกล่าว สามารถแบ่งผู้นำได้เป็น 2 ประเภท คือ (Lunenburg & Ornstein, 1996)

1.1) ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (*initiating structure*) เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงานและการทำให้ลักษณะโปรแกรมการทำงานชัดเจน หรือเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของตนเองและบทบาทของบุคลากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ผลงานตามเกณฑ์และสำเร็จตามเวลาที่กำหนด

1.2) ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (*consideration*) เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากร และมีความพยายามที่จะทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจ ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความห่วงใยเป็นเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ และแสดงความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์ของการทำงานแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Leadership Studies) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Leadership Studies) ซึ่งนำโดย Rensis Likert โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาหลักและวิธีของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นความสำคัญกับคน (*employee orientation*) และการมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิต (*production orientation*) (Hersey & Blanchard, 1993) จากการศึกษาดังกล่าวพบว่าผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญกับคน (*employee orientation*) จะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพในการทำงาน ผู้นำลักษณะนี้จะรู้สึกว่าคุณคลากรมีความสำคัญและให้ความสำคัญกับทุกคน โดยไม่สนใจความต้องการส่วนตน ในขณะที่ผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญกับผลผลิต (*production orientation*) จะเน้นไปที่ผลิตผลและเทคนิควิธีการทำงานต่างๆ โดยปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาล้ำกึ่งกับเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Lunenburg & Ornstein, 1996)

3) ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) Robert B. Blake และ Jane S. Mouton ได้ศึกษาแบบของผู้นำโดยยึดหลักว่าผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต โดยได้ทำการสร้าง ตาข่ายการบริหาร (*managerial grid*) ขึ้นเพื่อศึกษาแบบของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับ ปัจจัย 2 อย่างคือ คน (*people*) และผลผลิต (*product*) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมี

คุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย โดยเรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ ได้แก่ (Hersey & Blanchard, 1993)

3.1) *แบบมุ่งงาน (task-oriented/ authority compliance)* ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

3.2) *แบบมุ่งคนสูง (country club management)* ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน

3.3) *แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (impoverished)* ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4) *แบบทางสายกลาง (middle of the road management)* หวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร

3.5) *แบบทำงานเป็นทีม (team management)* ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leader Theories)

1) *ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Leadership Contingency Model)* Fred Fiedler ได้รับการยกย่องให้เป็นเจ้าพ่อแห่งทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้นำเสนอคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลและเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงปัจจัยทาง

สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้นที่มีอิทธิพลและมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ (Palestini, 2001) โดยได้แบ่งสถานการณ์หลัก ๆ ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (*leader-member relations*) บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

1.2) โครงสร้างของงาน (*task structure*) งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้านงานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

1.3) อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ (*position power*) ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

สำหรับทฤษฎีของ Fiedler นั้นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ Fiedler ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (*leadership behavior*) และแบบภาวะผู้นำ (*leadership style*) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (*personality characteristics*) ด้วย จากการพัฒนารูปแบบของสถานการณ์ต่างๆ แล้วนั้น Fiedler มีจุดประสงค์ที่จะสร้างความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างความต้องการของผู้นำและความพึงพอใจของความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานว่า 1) ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (*task-oriented leader*) จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่ตัวผู้นำนั้นได้รับความพึงพอใจมากหรือมากที่สุด และ 2) ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (*relationship-oriented leader*) จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นได้รับความพึงพอใจในระดับกลาง

2) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (*House-Mitchell Path-Goal Theory*) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย หรือ *Path-Goal Theory* เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนามาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) โดย Robert House เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังและการจูงใจ ทฤษฎีนี้เน้นว่าผู้นำที่ทำงานได้ดี จะมีผลต่อความพึงพอใจและการทำงานของผู้นับตามบัญชา ทำให้เกิดความพอใจที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อนในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้นำที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและเน้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของผลผลิตนี้ได้ด้วยการให้ความมั่นใจว่าผู้ที่ทำงานดีจะได้รับ ความพึงพอใจมากกว่าผู้

ที่ทำงานแย่ นอกจากนั้นในทฤษฎีนี้ยังกล่าวว่าคุณำสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามให้มากขึ้น โดยการป้อนข้อมูลให้และจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นที่เกือหนุการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (Cook & Hunsaker, 2001)

พฤติกรรมของผู้นำจะเกิดแรงจูงใจหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับกรรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อจุดมุ่งหมายของผู้นำและกลวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสถานการณ์ 2 อย่าง ได้แก่ สิ่งแวดล้อมและลักษณะบุคลิกภาพของบุคลากร ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะให้ผู้นำมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำในเชิงกระตุ้นจูงใจบุคลากรด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของ Vroom-Yetten (Vroom-Yetten Contingency Model) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ได้รับการพัฒนาโดย Victor Vroom และ Phillip Yetten และได้รับการปรับปรุงในภายหลังโดย Vroom และ Arthur G. Jago นิยมเรียกทฤษฎีนี้ว่า Vroom-Yetter-Jago Model เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานที่นิยมใช้กันทั่วไปสำหรับนักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดของทฤษฎีนี้เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งกำหนดวิธีที่ผู้นำใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด โดยสามารถแยกแยะรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ (Palestini, 2001)

3.1) A1 - ผู้นำที่แก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ณ ขณะนั้น

3.2) AII - ผู้นำที่รวบรวมเอาข้อมูลที่สำคัญ (รวมถึงจากผู้ใต้บังคับบัญชา) แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยผู้นำอาจจะหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงปัญหาที่มีอยู่ในข้อมูลเหล่านั้น โดยบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นจะทำให้ผู้นำได้รับข้อมูลอย่างชัดเจน

3.3) CI - ผู้นำที่เปิดเผยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการส่วนตัว (ไม่เป็นกลุ่ม) แล้วนำเอาความคิดเห็นและคำแนะนำของแต่ละบุคคลมาพิจารณา แล้วจึงตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจนั้น ๆ อาจจะหรืออาจจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4) CII - ผู้นำจะเปิดเผยปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเป็นกลุ่ม แล้วผู้นำจึงนำเอาข้อคิดเห็นและคำแนะนำเหล่านั้นมาพิจารณาและตัดสินใจโดยลำพัง โดยผลของการตัดสินใจอาจจะหรือไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.5) GII - ผู้นำจะปรึกษาถึงปัญหาที่มีอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเป็นกลุ่ม แล้วพิจารณาและไตร่ตรองถึงทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้รับการนำเสนอ แล้วหาทางแก้ปัญหาที่เป็นมติของกลุ่ม ในการตัดสินใจลักษณะนี้ผู้นำทำหน้าที่คล้ายประธานในที่ประชุม ผู้นำจะไม่พยายามที่จะใช้

อิทธิพลเพื่อยัดเยียดให้กลุ่มเลือกแก้ปัญหาตามความคิดเห็นของตน หากแต่ผู้นำจะยินดียอมรับผลจากการประชุมและจะช่วยให้ความช่วยเหลือด้วย

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey-Blanchard Theory) Hersey & Blanchard (1993) ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาซึ่งเป็นการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งแนวคิดนี้คล้ายคลึงกับโครงสร้างของการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) โดยแบ่งพฤติกรรมพื้นฐานออกได้เป็น 4 พฤติกรรม ได้แก่ (1) มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (High task and low relation) (2) มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง (High task and high relationship) (3) มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ (High relationship and low task) และ (4) มุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ (Low relationship and low task)

2.3.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นเริ่มต้นขึ้นในปี 1978 โดย James McGregor Burns ซึ่งได้นำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ซึ่งการศึกษาในครั้งนั้นได้พัฒนาการรักษายาวนานผู้นำทางการเมือง มาปรับใช้กับจิตวิทยาในองค์การ Burns ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าขึ้นอยู่กับที่สิ่งผู้นำและผู้ตามได้มอบและเสนอให้แก่กันและกัน (Cook & Hunsaker, 2001)

1) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิธีการและทักษะในการชักจูงให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมทางอารมณ์ของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทีมงาน การชักจูง การโน้มน้าว หรือการออกคำสั่ง นอกจากผู้นำแบบนี้จะเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีแล้ว ยังเป็นนักวางแผน นักจัดการ และนักตัดสินใจอีกด้วย ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะเป็นผู้มีเหตุผล มีความคิดเชิงระบบ และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง

2) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) ในการศึกษาของ Burns เกี่ยวกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) นั้น Burns เน้นที่ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างผู้นำและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการระดมกำลัง ศักยภาพและความสามารถต่าง ๆ ของผู้ตาม เพื่อที่บุคลากรทุกคนในองค์การจะได้รับรู้ถึงแนวทางการทำงานของตน โดยไม่ต้องมีปฏิริยาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Daft, 2003)

ผู้นำต้องจุดประกายและกระตุ้นให้ผู้อื่นมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการให้ความใส่ใจและเสริมกำลังให้กับองค์การ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน ผู้นำแบบ

เปลี่ยนสภาพเป็นเหมือนผู้บุกเบิกซึ่งอยู่ในโลกของคุณค่า ค่าตอบแทน และสุนทรีย์ภาพ ที่มุ่งมั่นในการสร้างความศรัทธา เป้าหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมักเป็นเป้าหมายในระยะสั้น (short-term goals) และมุ่งสนใจที่ความต้องการภายใน ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานสามารถแยกแยะความต้องการของตัวผู้นำได้ (wikipedia.com, 2007) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1) การมีบารมี/การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charisma/idealized influence) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เห็นคุณค่าในตัวตน มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีศีลธรรม และจริยธรรม ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานจนเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกัน และทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุความสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้

2.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจตามที่ต้องการโดยการกระตุ้นให้กำลังใจ สร้างความกระตือรือร้น สร้างเจตคติและเสริมแรงในทางบวก มอบหมายงานที่ท้าทายและมีความสำคัญ และสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงาน จนเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3) การกระตุ้นการใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา มองปัญหาจากมุมมองใหม่ ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ กัน ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกันด้วยอย่างชาญฉลาด รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผลได้อย่างเต็มที่และอิสระ

2.4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individual consideration/ individual consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ รวมถึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าโดยผู้นำจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์กับผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

2.4 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ วินัย ทองมัน และถาวร สวัสดิ์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสุขภาพกายและสุขภาพจิตเป็นสิ่งสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้อง

ทำงานร่วมกับบุคคลเป็นจำนวนมาก และปรับตัวตามสภาพแวดล้อมซึ่งตนเองอาจจะไม่ชอบ นอกจากนั้นปัญหาด้านเศรษฐกิจก็อาจนำไปสู่ความเครียดและปัญหาสุขภาพจิตได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ผู้วิจัยให้คำแนะนำว่า คณะกรรมการสรรหาควรมีการตรวจสอบสุขภาพจิตของผู้บริหารสถานศึกษาในขั้นตอนของการคัดเลือกผู้บริหารด้วย

ส่วนผลจากการวิจัยของ ประยงค์ ชูรักษ์ (2549) เรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมทั้งในสถานศึกษาดีเด่นและสถานศึกษาทั่วไปนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาทางบวก ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางบวก เพื่อยกระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาให้สูงขึ้น โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้พฤติกรรมการบริหารแบบใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และมาตรการการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารให้เป็นระบบ ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อการใช้งาน
2. ด้านภาวะผู้นำ ควรใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สร้างบารมีโดยฝึกให้เป็นคนมีวิสัยทัศน์และพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในองค์กร ตลอดจนชี้ให้เห็นความสำคัญ คุณค่า และผลลัพธ์ที่สถานศึกษาต้องการ พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีปฏิบัติที่สามารถสนองการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
3. ด้านการตัดสินใจ ควรใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเห็นพ้องต้องกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทุกคน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตัดสินใจในปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษา
4. ด้านการสื่อสาร ควรใช้พฤติกรรมการบริหารการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานอย่างกว้างขวาง

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรมีการวิจัยการศึกษาพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกับการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความแตกต่างที่ค้นพบ ซึ่งสามารถนำมาปรับแบบจำลองให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในงานวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริสรวิทย์ (2547) เรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งได้นำเสนอบทบาทของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ 6 ด้าน ได้แก่ (1) บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา (2) บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (3) บทบาทในการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ (4) บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม (5) บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา และ (6) บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น สมบูรณ์ ศิริสรวิทย์ (2547) ยังได้นำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับบทบาทในแต่ละด้าน จากมากสุดไปอย่างน้อยสุด ดังนี้ (1) มีโลกทัศน์วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต (2) มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ (3) มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น (4) ตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง (5) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย (6) สามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ (7) รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน (8) มีทักษะการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี (9) มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (10) ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม (11) มีความอดทน ไม่ท้อแท้ต่อความล้มเหลว (12) มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ (13) เชื่อมมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่น และเป็นที่ยิ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา (14) มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน (15) สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ (16) มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (17) มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (18) มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน (19) เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน (20) มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน (21) สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี (22) สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกประเทศ (23) โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ (24) มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมความประพฤติของตน (25) มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน (26) มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม (27) สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน (28) สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง (29) เปิดเผย กล้าแสดงออก และสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือ และไว้ใจได้ (30) ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง (31) มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ (32) มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร (33) รู้จักการทำงานเป็นทีม (34) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม (35) มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน (36) มีความ

เป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (37) มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ (38) สามารถตั้งดูหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย (39) แสดงตนเป็นแบบอย่างและมีเจตคติต่อวิชาชีพ (40) ชอบความท้าทายและนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า (41) สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ (42) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ (43) สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาทางการศึกษา (44) เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน (45) มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง (46) มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร (47) มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น และ (48) รู้จักตนเองเป็นอย่างดี

นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้เสนอแนะการประเมินตนเองของผู้บริหารเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาและการวิจัยประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

จากสาระที่นำเสนอข้างต้นจะพบว่าคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำควรมี คือ ความสามารถทั้งด้านวิชาการ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทพลังการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่คุณลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน คือ ความไม่สามารถจะกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับหรือไว้วางใจของผู้ร่วมงานได้ ซึ่งอาจเป็นผลจากความสามารถ บุคลิกลักษณะ หรือภาวะผู้นำที่ยังไม่เพียงพอ

ในการพัฒนาผู้นำที่พึงประสงค์ นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหาร การพัฒนาคุณธรรม ด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแล้ว ภาวะผู้นำ (leadership) ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำพึงมี

ตอนที่ 3: ภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง (Narcissist Leadership)

งานวิจัยในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง (narcissistic leadership) ผสมกัน โดยเฉพาะการนำคุณลักษณะทางบวกของภาวะชื่นชมตนเองมาพัฒนาให้เกิดกับผู้นำยุคใหม่ ถือเป็นคุณลักษณะใหม่ของผู้นำ คือ มีทั้งภาวะผู้นำและมีการนำภาวะชื่นชมตนเองด้านบวกมาใช้ให้ถูกต้อง ทำให้ภาวะผู้นำมีลักษณะที่ช่วยเพิ่มพลังความสามารถของผู้นำสูงยิ่งขึ้น

นักวิชาการมีการนำเสนอความคิดของคุณลักษณะการชื่นชมตนเองจำแนกได้เป็น 2 แนว ได้แก่ คุณลักษณะของการชื่นชมตนเองทางบวก และคุณลักษณะการชื่นชมตนเองทางลบ ดังนั้น

การเรียกผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบชื่นชมตนเอง (narcissistic leader) จึงตีความได้สองแบบ หากมีลักษณะชื่นชมตนเองมากเกินไป อาจถือว่าเป็นผู้นำแบบหลงตนเองได้ แต่หากรู้จักพัฒนาตนเองให้มีระดับการชื่นชมตนเองในระดับที่เหมาะสม ก็ถือว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง นักวิชาการส่วนใหญ่จึงมักจะถือว่าภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำพึงมี เพราะเป็นคุณสมบัติทางบวก และในการวิจัยนี้ก็จะกล่าวถึงผู้นำที่มีภาวะชื่นชมตนเองว่าเป็นผู้นำที่พึงประสงค์

เพื่อให้เข้าใจความหมายของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง ผู้วิจัยขอนำเสนอคำอธิบายเกี่ยวกับภาวะชื่นชมตนเองก่อน (narcissism) ซึ่งเป็นคุณสมบัติทางจิตวิทยาประเภทหนึ่งของมนุษย์ จากนั้นจะเป็นคำอธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง ทั้งนี้ในการวิจัยนี้จะแปลคำภาษาอังกฤษของ "narcissism" ว่าภาวะชื่นชมตนเอง ส่วนคำว่า "narcissist" หมายถึง ผู้มีภาวะชื่นชมตนเอง และคำว่า "narcissistic" หมายถึง ลักษณะที่ชื่นชมตนเอง

3.1 ความหมายของภาวะชื่นชมตนเอง (Narcissism)

การแปลคำว่า "narcissism" เป็นภาษาไทยจะมีทั้งความหมายที่เป็นทางบวกและทางลบ ในการวิจัยนี้ถ้าใช้คำว่า "ภาวะชื่นชมตนเอง" จะใช้ในความหมายที่เป็นทางบวก คือมีความชื่นชมตนเอง รักในศักดิ์ศรี มีความมั่นใจ และมุ่งมั่นตนเองประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ แต่หากใช้ในความหมายที่เป็นทางลบ จะแปลเป็นไทยว่า "ภาวะหลงตนเอง" คือ หลงตนเองจนกลายเป็นคนโอ้อวด คิดว่าตนเองดีกว่าคนอื่น ในทางจิตวิทยา ส่วนใหญ่จะอธิบายในลักษณะของบุคลิกภาพที่เป็นทางลบ แต่ก็มีผู้นิยามที่สะท้อนลักษณะที่เป็นทางบวกเช่นกัน (Columbia University Press, 2003; Freud, 1914 อ้างถึงใน Maccoby, 2003) ซึ่งจะอธิบายดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะชื่นชมตนเอง (narcissism) เป็นลักษณะของบุคคลที่ถูกเรียกจากตำนานของ Narcissus ของกรีก ผู้ซึ่งตกหลุมรักภาพสะท้อนของตัวเอง หมกมุ่นกับตัวเอง มีนิสัยลำพองในรูปลักษณะของตัวเอง เพื่อฝัน ยึดติดกับจินตนาการ (Havelock Ellis, 1989 อ้างถึงใน Columbia University Press, 2003)

ในช่วงแรกของการศึกษา Sigmund Freud (1931 อ้างถึงใน Brown, 2005; 1914, อ้างถึงใน Maccoby, 2003) เชื่อว่าภาวะชื่นชมตนเองเป็นพัฒนาการที่เป็นสิ่งปกติระหว่างการหมกมุ่นในตัวเองกับยึดติดในวัตถุ แต่จากการศึกษาเพิ่มเติม Freud สรุปว่า ภาวะชื่นชมตนเองเป็นพัฒนาการในระยะยาวซึ่งสามารถป้องกันหรือขัดขวางได้โดยการพยายามดูแล เอาใจใส่ และสอนเด็ก ๆ ตั้งแต่ในวัยทารกให้ค่อย ๆ รู้จักความรักและรักผู้อื่น ดังนั้น ภาวะชื่นชมตนเองถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติในพัฒนาการของเด็ก แต่หากเกิดขึ้นในผู้ใหญ่จะถือว่าเป็นความผิดปกติ Freud

เพิ่มเติมไว้ว่า ผู้มีภาวะชื่นชมตนเองจะถูกครอบงำด้วยการนึกถึงแต่ตัวเอง (อัตตา) มักมีความรู้สึกที่แปลกแยกและไม่ค่อยไว้ใจใครง่าย ๆ การที่บุคคลเริ่มสังเกตเห็นภัยคุกคามต่าง ๆ จะกระตุ้นทำให้เกิดความโกรธหรือคุ้มคลั่งได้ ความสำเร็จต่าง ๆ ทำให้คนเหล่านี้มักมีนิสัยอึดอัด Freud จึงกล่าวว่า ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่วิเคราะห์ยากที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองก็เป็นผู้ที่ทำให้ผู้อื่นประทับใจในบุคลิกลักษณะของคนกลุ่มนี้ Freud เห็นว่าคนเหล่านี้มักชอบช่วยเหลือผู้อื่น รวมถึงการได้เป็นที่พึ่งพิงของผู้อื่น การที่ได้แสดงความเป็นผู้นำถือเป็นหนึ่งในความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ปกติ

สำหรับนักจิตวิทยาแล้ว ภาวะชื่นชมตนเองมีหลายระดับ ระดับปกติ หากเกิดในวัยเด็กถือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติ หากเกิดขึ้นในบุคคลที่เริ่มอยู่ในวัยหนุ่มสาว (secondary narcissism) จะแสดงถึงความต้องการหรือตัวตนที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลนั้น ๆ การเคารพตนเอง มีความปรารถนาและความต้องการที่มีความเป็นไปได้อันสูง สำหรับระดับผิดปกติ หากมีอาการเหล่านั้นมีมากเกินไปจนทำให้ส่งผลกระทบต่อบทบาทและหน้าที่การงาน อาจหมายถึงบุคคลนั้น ๆ กำลังมีความผิดปกติทางจิตได้ ผู้ที่มีความผิดปกติทางจิตเกี่ยวกับภาวะชื่นชมตนเองนี้มีแนวโน้มที่จะคิดว่าตนเองมีความสำคัญและความพิเศษของมากเกินไป มักหมกมุ่นและจินตนาการอยู่กับเหตุผลส่วนตัวและความเป็นไปได้เพื่อชัยชนะและความสำเร็จ และมักกังวลกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Bradley, 2006)

Christopher Bollas (1987 อ้างถึงใน Lawrence and Armstrong, 1988) ได้อธิบายพฤติกรรมของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองว่า เป็นผู้ที่มีความรักแต่ตัวเองเท่านั้น นอกจากนั้น ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองมักชอบที่จะใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ มักใช้รูปร่างหน้าตาและภาพลักษณ์ของตนเองเป็นเครื่องมือในการให้ผู้อื่นทำสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยจะให้ผู้อื่นชื่นชมและหลงใหลในรูปร่างหน้าตา

Oxford Advanced Learner's Dictionary (1989) ได้ให้ความหมายของคำว่า "narcissism" ว่า หมายถึง ความผิดปกติ และการมีความรักหรือชื่นชมในตัวเองมากเกินไป

Dattner (1999) กล่าวถึงผู้มีภาวะชื่นชมตนเอง คือ ผู้ที่มีปัญหาเกี่ยวกับความปรารถนาต่าง ๆ ประสบการณ์ที่เป็นนามธรรม และความรู้สึกของผู้อื่น

Oxford University Press (2006) ได้ให้ความหมาย "narcissism" ไว้ว่า การรักตัวเองจิตใจครอบงำกับตัวเองและการสำคัญในตนเองมากเกินไป เป็นภาวะปกติในระยะแรกของพัฒนาการของทารก และสำหรับผู้มีชื่อเสียง เช่น นักกีฬา มักเป็นในระดับอ่อน ๆ แต่การที่ผู้ใหญ่มีคุณลักษณะนี้มากเกินไป อาจเกิดเป็นความผิดปกติทางจิตได้

The American Heritage Dictionary of the English Language (2007) ได้นิยามความหมายของ "narcissism" ไว้ว่า คือ การรักหรือชื่นชมตัวเองมากเกินไป เป็นภาวะทางจิตที่

แสดงพฤติกรรมที่ถูกครอบงำในตัวเอง ขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม รู้สึกสบายใจเมื่อได้รับพินิจหรือชื่นชมในตนเองหรือร่างกายตนเอง

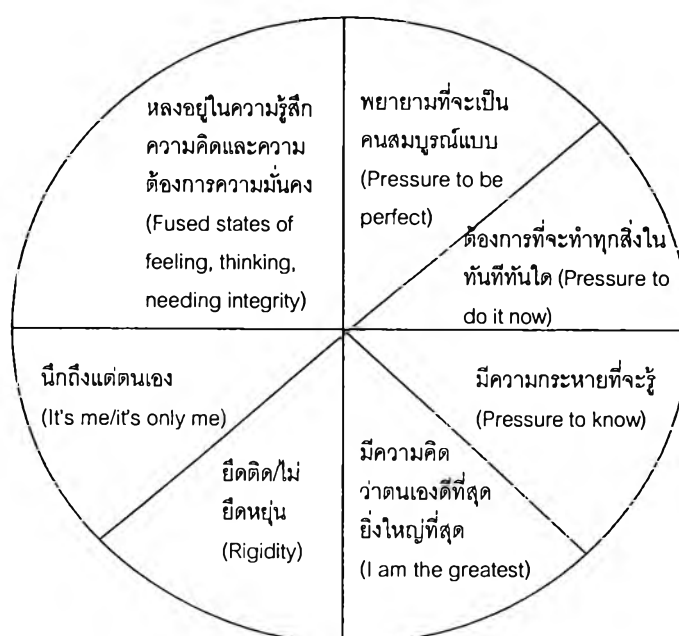
จากการศึกษานิยามของคำว่า "narcissism" ของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะพบว่าส่วนใหญ่ให้นิยาม "narcissism" ว่าหมายถึง การรักหรือชื่นชมตัวเองและให้ความสำคัญกับตัวเอง มากจนเกินไป ไม่สนใจความต้องการหรือความรู้สึกของผู้อื่น ยึดติดอยู่ในความพิเศษ ความเก่ง และอำนาจ ในขณะที่เดียวกันนักวิชาการจะอธิบายว่าเป็นหากมีอยู่ในระดับปกติ ไม่มากนัก ก็ถือว่าเป็นเรื่องปกติ สามารถยอมรับได้ และเป็นคุณลักษณะที่มีได้ตั้งแต่วัยเด็ก จนถึงผู้ใหญ่ และจะเป็นประโยชน์หากใช้ในทางที่เป็นประโยชน์กับผู้อื่น

3.2 ลักษณะของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง (Narcissists)

จากการศึกษาเอกสารพบว่าภาวะชื่นชมตนเอง (narcissism) เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงถึงการที่บุคคลนั้น ๆ ให้ความสำคัญกับตัวเองหรือความสามารถของตนเองมากเกินไป ผู้ที่มีอุปนิสัยแบบนี้จะมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถพิเศษและพรสวรรค์มากกว่าผู้อื่น และมักจินตนาการไปถึงความสำเร็จ อำนาจ และความมีชื่อเสียงที่เกินจริง นอกจากนี้ลักษณะเด่นของบุคคลประเภทนี้คือมักเป็นคนหัวสูง และชอบติดต่อและปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่ตนเองคิดว่าเก่งที่สุด หรือสมบูรณ์แบบที่สุดด้วย คนเหล่านี้จะคาดหวังที่จะได้รับการปรณินบิตที่พิเศษและการยอมรับจากผู้อื่น อย่างไรก็ตาม บุคคลประเภทนี้มักจะมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยและมีความเคารพในตนเองค่อนข้างต่ำ จึงต้องการการชื่นชมจากผู้อื่น และมักมีปัญหาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญญาในภาวะวิกฤติต่างๆ

ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองนั้นมักจะชอบใช้ผู้อื่นเพื่อที่ตนเองจะได้รู้สึกถึงการมีตัวตนของตนเอง จะสามารถเห็นได้ชัดทางแวตาและทางพฤติกรรมว่าบุคคลเหล่านี้ต้องการที่จะพิสูจน์ให้ทุกคนรับรู้ถึงความสง่างาม ความสูงศักดิ์ และความพิเศษของตนเอง นอกจากนี้ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง

Bruce Gregory (1999) ได้สรุปถึงภาวะชื่นชมตนเอง ไว้ว่าผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง มักจะมีแนวโน้มที่จะชอบแสดงความยิ่งใหญ่ มีความต้องการที่จะใช้อำนาจในการควบคุม ชอบเป็นผู้กำหนด และต้องการเป็นบุคคลพิเศษเหนือกว่าผู้อื่น นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ชอบความสมบูรณ์แบบ และชอบการมีอำนาจ โดย Gregory (1999) ได้จำแนกองค์ประกอบหลักของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง (major components of narcissistic personality) ไว้ได้ 7 องค์ประกอบ ในแผนภาพ 2.1 แสดงถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะเข้าใจถึงอาการต่อต้านของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง



แผนภาพ 2.1: องค์ประกอบของภาวะชื่นชมตนเอง (Major Components of Narcissistic Personality)
ที่มา: Gregory (1999)

American Psychiatric Association (APA, 2000) ได้ระบุถึงพฤติกรรมของผู้ที่ถือว่ามี ความผิดปกติแบบชื่นชมตนเอง (narcissistic personality disorder) ว่า บุคคลนั้น ๆ จะ แสดงออกและมีลักษณะต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในตาราง 2.6

ตาราง 2.6: เกณฑ์การวินิจฉัยสำหรับผู้ที่มีลักษณะชื่นชมตนเองแบบผิดปกติ (Narcissistic Personality Disorder)

1. หลงอยู่ในจินตนาการเกี่ยวกับความสำเร็จหรืออำนาจอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
2. ให้ความสำคัญกับตัวเองมากจนเกินไป
3. ยึดติดอยู่ในความพิเศษ ความเก่ง และสถานะ
4. มีความต้องการการยกยอสรรเสริญและคำชื่นชมจากผู้อื่นมากจนเกินไป
5. ไม่ใช่เหตุผลในการใช้อารมณ์หรือความคาดหวังเกี่ยวกับสิทธิต่าง ๆ
6. มุ่งหวังความสำเร็จและประโยชน์ส่วนตน
7. ไม่สนใจความรู้สึกผู้อื่น
8. ขี้โอ้อวด
9. มีทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงความเย่อหยิ่ง

ที่มา: American Psychiatric Association. (2000). American Psychiatric Association, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder. Washington, DC: American Psychiatric Association.

Ashmun (2004) ได้แสดงถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีภาวะซึมเศร้าตนเองว่ามีลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) มักไม่ค่อยเกรงกลัวต่อบาปหรือการกระทำผิด เว้นแต่หากการกระทำนั้นจะทำให้ตนเองได้รับการลงโทษหรือทำลายชื่อเสียงของตนเอง (2) มีนิสัยขี้อิจฉาและชอบการแข่งขัน ชอบเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น มักจะคิดว่าหากตนเองไม่สามารถดีกว่าผู้อื่นได้ จะกลายเป็นบุคคลที่แย่ที่สุดในโลกนี้ (3) มีความหยิ่งยโส และมักดูถูกผู้อื่น ซึ่งเป็นผลมาจากการไม่มีความใส่ใจผู้อื่น และผลที่ตามมาคือการไม่สนใจความรู้สึก ความคาดหวัง ความต้องการ และความคิดเห็นของผู้อื่น (4) มีความรู้สึกไวมากต่อการวิพากษ์วิจารณ์หรือการจับผิด แต่ในทางตรงกันข้ามกลับตำหนิและวิจารณ์ผู้อื่น มักคิดว่าผู้อื่นมองตนเองเป็นบุคคลสมบูรณ์แบบ เก่งที่สุด และไม่มีข้อผิดพลาด ในขณะที่เดียวกันก็ชอบจับผิด บ่น และรบกวนในทุก ๆ เรื่อง และเข้าไปรบกวนวายุกับทุก ๆ คนอยู่ตลอดเวลา (5) มักไม่ค่อยเป็นมิตรและชอบแสดงออกด้วยอารมณ์รุนแรง แต่ไม่ค่อยชอบการโต้ตอบ และไม่ค่อยเป็นผู้ริเริ่มทำอะไรก่อน (6) ไม่ค่อยมีอารมณ์ขัน ไม่ค่อยเข้าใจปริศนาต่างๆ ไม่ค่อยเข้าใจเรื่องตลกและไม่เล่าเรื่องตลก แต่จะสนใจเรื่องการเหน็บแนมหรือความเสียหายต่างๆ ของผู้อื่น เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการขาดความรู้สึกใส่ใจผู้อื่น (7) ชอบความหรูหรา ความยิ่งใหญ่ คนประเภทนี้มักอยู่ในโลกของจินตนาการที่สร้างขึ้นมาเองเกี่ยวกับอำนาจ ความอัจฉริยะ ความสวยงาม ฯลฯ (8) ต้องการอำนาจเบ็ดเสร็จ ชอบที่จะมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับอำนาจและอิทธิพล (9) ทำงานเพื่อเป้าหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ หากแต่เป้าหมายของคนเหล่านี้จะต่างจากคนทั่วไป เป้าหมายของคนประเภทนี้คือ อำนาจ อิทธิพล และการประจบสอพลอ โดยเข้าใจเอาเองว่าภาพลักษณ์ภายนอกเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จึงทำให้พยายามทำตัวใกล้ชิดกับผู้มีสิ่งๆ ที่ตนเองต้องการ (10) มีความมุ่งมั่นที่จะได้ทุกสิ่งๆ ที่ตนเองต้องการ คาดหวังว่าจะได้สิทธิพิเศษและการทำตามสบาย นอกจากนั้นยังมุ่งที่จะใช้ประโยชน์จากผู้อื่นโดยไม่มีสิ่งตอบแทนใด ๆ ให้ผู้อื่นทั้งสิ้น (11) บางคนจะยอมใช้เงินอย่างมากมาใช้ในการที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจ (12) ไม่สนใจและไม่ใส่ใจจำความรู้สึกหรือสิทธิของผู้อื่น จึงมักจำความรู้สึกของตนเองไม่ได้เช่นกัน (13) เป็นคนมองโลกในแง่ร้าย มีจิตใจเกลียดชัง และมักมีความเศร้าหมองห่อเหี่ยวเกี่ยวกับชีวิต และ (14) ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบการที่ต้องอยู่อย่างโดดเดี่ยวคนเดียว เนื่องจากชอบความคงที่ เสมอต้นเสมอปลาย

Bradley (2006) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีภาวะซึมเศร้าตนเองไว้ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้ (1) ถือตนเองเป็นศูนย์กลาง ถือว่าความต้องการของตนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด (2) ไม่มีความรู้สึกผิดเมื่อทำสิ่งที่ผิดพลาดหรือผิดศีลธรรม (3) ไม่น่าเชื่อถือ (4) ไม่สนใจผลที่จะตามมาจากการกระทำส่วนตัว (5) โยนความผิดให้ผู้อื่น มักกล่าวหาว่าเป็นความผิดของผู้อื่น ไม่ใช่ความผิดของตน (6) ไม่ค่อยมีความรู้ผิดชอบชั่วดี (7) ไม่สนใจความต้องการหรือความรู้สึกของผู้อื่น (8) มีความสามารถในการสร้างความประทับใจและใช้ประโยชน์จากผู้อื่น (9) มีความอดทนต่อความ

กตสันต้ำ แสดงอารมณ์โกรธได้ง่าย (10) คนอื่น ๆ จะต้องสนใจและจัดการในสิ่งที่ตนเองต้องการได้ (11) มักเข้าข้างตัวเอง บิดเบือนคำพูดทำให้ผู้อื่นเสียหาย และหากถูกจับได้จะใช้วิธีพูดต่อไป (12) เรื่อย ๆ เปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือใช้วิธีโกรธ (13) เป็นนักโกหกที่จับผิดได้ยาก (14) ชอบที่จะเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ บทสนทนา และควบคุมผู้อื่น (15) ภาวะทางอารมณ์ไม่ค่อยดี มีความโกรธและขุ่นเคืองง่าย (16) ไม่ค่อยเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตัว ความรู้สึก หรืออารมณ์ (17) ชอบเป็นผู้ควบคุมการสนทนา ชอบพูดเป็นคนแรกและคนสุดท้าย (18) ไม่ค่อยให้อภัยคน มักคิดผูกใจเจ็บ (19) ชอบทำตัวลึกลับ (20) มักสร้างความรำคาญให้ผู้อื่น และสร้างความสับสนวุ่นวายโดยไม่มีเหตุผล (21) ขี้หงุดหงิด อารมณ์ฉุนเฉียวได้ง่าย (22) ไม่ค่อยแสดงออกถึงความรู้สึกชื่นชมหรือความรู้จักคุณ (23) ชอบคุยไม่โอ้อวดว่าตนเองมีความสามารถเหนือผู้อื่น (24) จะมีปฏิกิริยาหากมีปัญหากับพฤติกรรมของตนเอง ตนเองจะต้องเป็นผู้ถูกเสมอ (25) มีความขัดแย้งสูง (26) ชอบชักนำให้ผู้อื่นอยู่ข้างเดียวกับตนเอง (27) จะใจดีเป็นพิเศษเมื่อตนเองต้องการอะไรบางอย่าง (28) จะต้องเป็นผู้ถูกเสมอ ขณะเสมอ และดูดีตลอดเวลา (29) ชอบเป็นผู้ประกาศหรือสั่งการ ไม่ชอบการปรึกษาหารือกับผู้อื่น (30) ไม่ชอบการประชุมหรือปรึกษาหารือที่เปิดเผย (31) ควบคุมการใช้จ่ายของผู้อื่น แต่สำหรับตัวเองจะใช้จ่ายอย่างสุ่ยสุ่ย (32) มักมีความเข้าใจผิดบ่อย ๆ (33) ไม่ฟังผู้อื่น เนื่องจากไม่ใส่ใจเรื่องของผู้อื่น (34) ชอบพูดถึงแต่ความรู้สึกของตนเอง แต่ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น (35) ไม่ค่อยชอบการแก้ไขปัญหา และ (36) มีความสามารถในการอ่านใจคน จึงมีทักษะในการบริหารคน

Maccoby (2003) และ Rosenthal & Pittinsky (2006) ได้รวบรวมและนำเสนอตัวอย่างของผู้นำแบบขึ้นชมตนเองที่ประสบความสำเร็จทั้งในอดีตและปัจจุบัน ไว้ได้ดังนี้

- ผู้นำทางสังคม: Napoleon Bonaparte, Mahatma Ghandi, และ Franklin Delano Roosevelt
- นักวิทยาศาสตร์และนักเทคโนโลยีชาวอเมริกัน: Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Thomas Edison, และ Henry Ford
- นักปกครองแบบเผด็จการผู้ยิ่งใหญ่: Adolf Hitler, Joseph Stalin, และ Saddam Hussein
- ผู้ก่อตั้งพรรคนาซีของอเมริกา: George Lincoln Rockwell
- นักประวัติศาสตร์ผู้ยิ่งใหญ่: Alexander Hamilton
- ผู้นำด้านธุรกิจ: Bill Gates (Microsoft), Andy Grove (Intel), Steve Jobs (Apple), Jeff Bezos (Amazon.com), Jack Welch (GE), Michael Eisner, David Geffen, และ Kenneth Lay

- ผู้นำทางการเมือง: Benjamin Netanyahu, John McCain, George W. Bush, และ Jimmy Carter

3.3 คุณลักษณะของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง (Narcissistic Leaders)

ผู้นำแบบชื่นชมตนเองมีความรักและชื่นชมตนเองสูง ประกอบกับความต้องการที่จะเป็นศูนย์กลางของความสนใจ มักจะไม่สนใจข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่นในองค์กร รวมถึงไม่ยอมรับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้มักมีปัญหากับผู้ร่วมงาน รวมถึงการสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ไม่อยู่ในความเป็นจริงมักส่งผลให้ผู้ร่วมงานไม่ยอมรับ หรือแม้กระทั่งมีผลกระทบด้านการเงินขององค์กรได้เช่นกัน (Yuki, 2002)

การบริหารงานโดยผู้นำแบบชื่นชมตนเองนี้จะส่งผลกระทบต่อการวางแผนด้านต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการจัดการกับภาวะวิกฤติต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันนี้การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร การตอบสนองขององค์กรและผู้นำองค์กรต่อวิกฤติต่าง ๆ นั้นมีผลกระทบไม่เพียงแค่อุปสรรคและวิกฤติที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงภาพรวมและชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย ในสถานการณ์ที่เกิดภาวะวิกฤตินั้น ผู้นำที่สามารถบริหารจัดการแบบมีประสิทธิภาพจะกลายเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการของทั้งองค์กร ผู้นำในภาวะวิกฤตินั้นจะต้องสามารถสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (Ben, 2004)

เมื่อนำคุณลักษณะของผู้นำที่น่าเสนอในตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง จะพบว่ามีคุณลักษณะเหมือนหรือต่างในบางประการ ดังนำเสนอในตาราง 2.7

ตาราง 2.7: การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง

ลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์	ลักษณะของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง
คิดอย่างมีเหตุผล / มีหลักการ	ไม่ค่อยมีเหตุผล/ ไม่ยืดหยุ่น/ มีความรอบคอบ
ความสามารถในการตัดสินใจ / มีความเด็ดขาด	ไม่ชอบแก้ปัญหา/ มีปัญหาในการจัดการกับภาวะวิกฤติ/ มักตัดสินใจด้วยอารมณ์
มีความมั่นใจในตนเอง	มีความมั่นใจในตัวเองสูง แต่มีความเคารพในตัวเองต่ำ/ ซึ่ไม่ ใช้อวด/ เย่อหยิ่ง/ ชื่นชมตนเอง
มีความมั่นคงทางอารมณ์ / ทนต่อความกดดันได้ดี	ไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์/ โกรธง่าย ชื่นกตัญญู/ ความอดทนต่อความกดดันต่ำ/ อารมณ์รุนแรง/ ไม่มีอารมณ์ขัน/ ซึ่วิตกกังวล
ยอมรับข้อผิดพลาด	ไม่มีความรู้สึกผิด/ ไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง
บุคลิกภาพดี / วางตัวดี / เข้าสังคมได้ดี	มีทักษะในการพูด/ ต่อต้านสังคม/ มองโลกในแง่ร้าย/ ต้องการความสนใจจากผู้อื่น

ลักษณะของผู้หน้าที่พึงประสงค์	ลักษณะของผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง
กระตือรือร้น	ชอบการแข่งขัน/ มีความทะเยอทะยานและจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ การยอมรับ และการได้เป็นผู้นำ
มีความคิดริเริ่ม	ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง/ มีความคิดสร้างสรรค์
กล้าเปลี่ยนแปลง / เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	มีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มีความสามารถรอบด้าน	ยึดติดกับความพิเศษ ความสำเร็จ ความเก่ง ความมีชื่อเสียง
ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม	ไม่รู้ผิดชอบชั่วดี ไม่เกรงกลัวต่อบาป
ยุติธรรม	ลำเอียง
มีมนุษยสัมพันธ์	มีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้อื่น/ ไม่ค่อยเป็นมิตร
เคารพ ศรัทธา ให้เกียรติ และยอมรับผู้อื่น	โยนความผิดให้ผู้อื่น/ ดูถูกผู้อื่น/ ชอบตำหนิและวิจารณ์ผู้อื่น/ ไม่ให้อภัยผู้อื่น/ ไม่ค่อยใส่ใจใคร/ ซื่อจาง
มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และช่วยเหลือผู้อื่น	ไม่สนใจความต้องการหรือความรู้สึกของผู้อื่น/ เหาเปรียบผู้อื่น
มีความสามารถในการสร้างและทำงานเป็นทีม / ปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม	ไม่ชอบการประชุมหรือปรึกษาหารือ/ ชอบทำงานเพียงลำพัง/ ชอบสั่งการ
มีความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา	มีพรสวรรค์ในการพูดโน้มน้าวผู้อื่น/ ชอบใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ/ มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
มีความเสียสละและนึกถึงประโยชน์ส่วนรวม	คิดว่าตนเองสำคัญที่สุด นึกถึงแต่ความต้องการของตนเอง/ เข้าข้างตนเอง
มีความน่าเชื่อถือ	เป็นผู้นำที่มีบารมี (charisma) มีคุณสมบัติพิเศษในการจูงใจคน
มีความเด็ดขาด	มีความเด็ดขาด ไม่วอกแวก ไขว้เขว
มีความสามารถในการฝึกอบรม	ไม่ชอบการฝึกอบรม
มีทักษะในการสื่อสาร	มักมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้อื่น
มีความสามารถในการประสานงาน	ไม่มีทักษะในการประสานงานที่ดี

นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและนำเสนอผลกระทบด้านลบของพฤติกรรมของผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง ไว้หลายอย่าง อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบขึ้นชมตนเองนั้นก็ยังมีจุดเด่นหรือข้อดีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การในบางสถานการณ์เช่นกัน ตัวอย่างของผู้นำแบบขึ้นชมตนเองที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ Jack Welch หรือ George Soros ซึ่งเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกลยุทธ์ในการมองภาพรวมและเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในเรื่องนี้ Maccoby (2003) ได้อ้างถึงการศึกษาของ Freud (1914, อ้างถึงใน Maccoby, 2003) ที่เห็นว่าภาวะขึ้นชมตนเองก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจได้และสรุปว่าคนเราทุกคนล้วนมีภาวะขึ้นชมตนเองกันในตัวเองทุกคน แต่ต้องให้อยู่ในระดับปกติ ไม่ใช่มากเกินไปจนผิดปกติ

ผลด้านบวกของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง

ดังได้กล่าวข้างต้นว่าภาวะชื่นชมตนเองหากนำมาใช้ให้เป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลที่เป็นผู้นำ จะช่วยเพิ่มศักยภาพของภาวะผู้นำ เพราะคุณลักษณะของภาวะชื่นชมตนเองไม่ใช่จะมีแต่ผลเสียด้านลบ หากรู้จักพัฒนาตนเองให้มืออยู่ในระดับที่พอดี ก็สามารถเสริมภาวะผู้นำให้มีพลังมากยิ่งขึ้น

ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองมักจะมีความมั่นใจในตัวเองสูง มีความสุขุมเยือกเย็น มีเสน่ห์ และชอบช่วยเหลือ นอกจากนี้ยังมีความพิเศษในการเอาชนะความมั่นใจของผู้อื่นและมีความสามารถในการดึงดูดความสนใจ หากพิจารณาจริง ๆ แล้ว ลักษณะดังกล่าวของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของคุณสมบัติของผู้นำ หรือผู้ที่ต้องการจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์การ (Dattner, 1999)

การที่ผู้นำแบบชื่นชมตนเองมีความเชื่อมั่นสูง จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกศรัทธาและเกิดความรู้สึกรักพวกพ้อง Dattner (1999) ได้กล่าวถึง ข้อดีของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง ว่าเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน และจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ การยอมรับ และการได้เป็นผู้นำ ภาพลวงตาที่ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองสร้างขึ้นนั้นอาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ เช่น ความตั้งใจ ความพยายาม และทางเลือกใหม่ ๆ ความมุ่งมั่นของผู้นำในความมุ่งมั่นและปรารถนาในความสำเร็จจะทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

ผู้นำแบบชื่นชมตนเอง เป็นผู้นำที่มีบารมี มีคุณสมบัติพิเศษในการจูงใจคน เป็นนักพูดที่ดี และสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นความกล้าและการมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำลักษณะนี้ได้รับความจงรักภักดีและการอุทิศถวายตัวจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ในด้านการตัดสินใจนั้น เนื่องจากผู้นำแบบชื่นชมตนเอง จะไม่วอกแวก ไขว้เขว หรือเอาใจใส่กับความรู้สึก ความทุกข์เศร้าหรือความรู้สึกผิด จึงทำให้คนประเภทนี้สามารถรับมือกับการแก้ไขปัญหาคัดตัดสินใจยากหรือซับซ้อนได้ และการที่ผู้นำลักษณะนี้มักจะกลัวต่อความล้มเหลว จึงทำให้เป็นบุคคลที่สามารถประเมินความเสี่ยงและความสำเร็จได้อย่างรอบคอบและแม่นยำ

นอกจากการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลแล้ว ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองยังมีพรสวรรค์ในการดึงดูด และมีทักษะในการพูดเพื่อโน้มน้าวผู้อื่น คนประเภทนี้มีความเชื่อว่าคำพูดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะคำพูดสามารถปลุกกระตุ้นผู้อื่นให้ทำตามได้ และคำพูดอย่างชาญฉลาดนั้นสามารถช่วยได้แม้กระทั่งในเรื่องที่ใหญ่ ๆ หรือมีความเป็นไปได้ยาก ผู้นำแบบชื่นชมตนเอง มักจะมีทักษะในการกล่าวคำปราศรัย ซึ่งเป็นหนึ่งในความสามารถพิเศษที่ทำให้คนประเภทนี้มีบารมีและน่าดึงดูดใจ



ผู้นำแบบนี้จะมีความสามารถในการสื่อสารอย่างชาญฉลาด และสามารถใช้ประโยชน์จากสื่อต่าง ๆ เพื่อส่งและสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ของตนเอง ผู้นำแบบชื่นชมตนเอง จะสามารถแสดงออกถึงความสนใจและความคาดหวังของตนให้ผู้อื่นทราบได้อย่างชัดเจน ทักษะเหล่านี้ล้วนเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งควรมีความสามารถในการนำเสนองาน รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งทางวาจาและเอกสารได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นแล้วผู้นำลักษณะนี้มักจะให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าหรือจากผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงกว่า

Maccoby (2003) กล่าวว่า ผู้นำแบบชื่นชมตนเอง มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ สามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่ผู้นำแบบนี้ชอบการแข่งขันจึงทำให้เกิดการแข่งขันขึ้นภายในหรือระหว่างกลุ่มซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ นอกจากนั้นการที่ผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งก็ถือเป็นผลดีต่อองค์การเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำทักษะเหล่านี้ในการปลุกฝังให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในอุดมการณ์ของสถานศึกษาและสร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ และรู้จักใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าและประหยัด

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความรู้ มีทักษะและความสามารถในการเรื่องงานเป็นอย่างดี ผู้นำแบบชื่นชมตนเอง มักจะสามารถเข้าใจวิสัยทัศน์ต่างๆ ได้ดี เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล อันเนื่องมาจากบุคคลเหล่านี้มักจะมองทุกอย่างในภาพมุกกว้าง

ผลด้านลบของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองของ Rosenthal & Pittinsky (2006) สามารถสรุปข้อเสียหรือจุดด้อยของโครงสร้างทางจิตวิทยาของผู้นำแบบชื่นชมตนเองได้หลายประการ ได้แก่ ความหยิ่งยโส ความรู้สึกต่ำต้อย ความรู้สึกไม่พอใจในชื่อเสียง การยอมรับและตำแหน่งหน้าที่ การไวต่อความรู้สึกและโกรธง่ายจนเกินไป ขาดการสนใจและเอาใจใส่ผู้อื่น ขาดศีลธรรม การไม่มีเหตุผล ความไม่ยืดหยุ่น และวิตกกังวลง่าย

วิสัยทัศน์ การวางแผน และการดำเนินการต่าง ๆ ของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง จะมีลักษณะคล้ายกับความต้องการจำเป็นทางจิตวิทยา (psychological needs) นั่นคือ ความต้องการการยอมรับ โดยผู้นำแบบชื่นชมตนเอง จะมีพฤติกรรมการสนับสนุนตัวเองและเสนอตัวเองมากกว่าผู้อื่น และใช้ทักษะการหลอกลวง การจัดการ และการข่มขู่ ในการที่จะได้รู้สึกปลอดภัยในตำแหน่งผู้นำ ถึงแม้บางคนจะมีความสามารถไม่ถึงก็ตาม (Hogan, Raskin, & Fazzini, 1990 อ้างถึงใน Rosenthal & Pittinsky, 2006)

ผู้นำแบบชื่นชมตนเอง เป็นผู้ที่มีความเคารพในตัวเองค่อนข้างต่ำ จึงอาจทำให้คนประเภทนี้เพิกเฉยหรือปฏิเสธความจริงได้ นอกจากนั้นการที่ผู้นำลักษณะนี้ต้องมีความต้องการอำนาจและ

ความมีชื่อเสียงมากเกินไปอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การได้ เนื่องจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเปลี่ยนความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้มาได้ (Maccoby, 2003)

ผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง มักไม่สนใจการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และไม่คอยตระหนักหรือส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ริเริ่ม Rosenthal & Pittinsky (2006) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรให้การสนับสนุนส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ให้รางวัลและค่าตอบแทน และการแสดงความสนใจและแสดงความยกย่องชมเชยอย่างแท้จริง การประกาศเกียรติคุณ การให้เกียรติบัตรหรือโล่ การเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น เป็นต้น แต่ผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง จะไม่ยอมรับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรของตนมีสิทธิ์หรือเปิดโอกาสให้แสดงความไม่พอใจหรือความคับข้องใจ นอกจากนั้นผู้นำประเภทนี้มักจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานหนักโดยไม่มีความเห็นใจและไม่เห็นคุณค่าของผู้อื่น

ในตาราง 2.8 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เปรียบเทียบให้เห็นคุณลักษณะด้านบวกและด้านลบของผู้ผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง โดยใช้คุณลักษณะของผู้นำทั่วไปเป็นตัวตั้ง เพื่อให้ระดับของความชื่นชมตนเอง ซึ่งหากมีอยู่ในระดับปกติจะช่วยเสริมคุณลักษณะของผู้นำทั่วไป แต่หากมีมากเกินไปจนผิดปกติ จะทำให้คุณลักษณะของผู้นำด้อยลงไปทันที

ตาราง 2.8: การเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำและลักษณะด้านบวกและด้านลบของลักษณะของผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์	คุณลักษณะของผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง	
	ด้านบวก	ด้านลบ
คิดอย่างมีเหตุผล / มีหลักการ	มีความรอบคอบ	ไม่ค่อยมีเหตุผล/ไม่ยืดหยุ่น
ความสามารถในการตัดสินใจ	ไม่วกแวก ไขว่เขว/สามารถรับมือกับการแก้ไขปัญหาที่ตัดสินใจยากหรือซับซ้อนได้ดี (เนื่องจากไม่ใส่ใจความรู้สึกผู้อื่น)	ไม่ชอบแก้ปัญหา/มีปัญหาในการจัดการกับภาวะวิกฤต/มักตัดสินใจด้วยอารมณ์
มีวิสัยทัศน์	มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพราะมองทุกอย่างในภาพกว้าง	
เชื่อมั่นในตนเอง	มีความมั่นใจในตัวเองสูง	ซีไม่ ใ้อวด/เย่อหยิ่ง/ขึ้นชมตนเอง
มีความมั่นคงทางอารมณ์ / ทนต่อความกดดันได้ดี		ไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์/โกรธง่าย ซึ่หงุดหงิด/ความอดทนต่อความกดดันต่ำ/อารมณ์รุนแรง/ไม่มีอารมณ์ขัน/ชีวิตกังวล
ยอมรับข้อผิดพลาด		ไม่มีความรู้สึกผิด / ไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง

คุณลักษณะของผู้นำ ที่พึงประสงค์	คุณลักษณะของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง	
	ด้านบวก	ด้านลบ
บุคลิกภาพดี / วางตัวดี / เข้า สังคมได้ดี	มีทักษะในการพูด/มีความสามารถในการ สร้างประทับใจและดึงดูด ความสนใจ	มองโลกในแง่ร้าย/ต่อต้านสังคม/ต้องการ ความสนใจจากผู้อื่น
กระตือรือร้น	ชอบการแข่งขัน/มีความทะเยอทะยาน/ มีความมุ่งมั่นและปรารถนาใน ความสำเร็จ	คาดหวังความสำเร็จและความเป็นที่หนึ่ง จึงทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ การยอมรับ และการได้เป็นผู้นำ
มีความคิดริเริ่ม	มีความคิดสร้างสรรค์	ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง
กล้าเปลี่ยนแปลง / เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	มีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	
มีความสามารถรอบด้าน	ฉลาด มีความสามารถ	ยึดติดกับความพิเศษ ความสำเร็จ ความ เก่ง ความมีชื่อเสียง
ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม		ไม่รู้ผิดชอบชั่วดี ไม่เกรงกลัวต่อบาป
ยุติธรรม		ลำเอียง/เลือกทำงานกับคนที่ตนชอบ เท่านั้น
มีมนุษยสัมพันธ์	มีความสามารถในการเข้าสังคม และ มักได้รับความสนใจจากผู้อื่น	มีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ ค่อยเป็นมิตร
เคารพ ศรัทธา ให้เกียรติ และ ยอมรับผู้อื่น		โยนความผิดให้ผู้อื่น/ถูกผู้อื่น/ชอบตำหนิ และวิจารณ์ผู้อื่น/ไม่ให้อภัยผู้อื่น/ไม่ค่อย ไว้ใจใคร/ซื่อจ๋า
มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และช่วยเหลือผู้อื่น		ไม่สนใจความต้องการหรือความรู้สึกของ ผู้อื่น/เอาเปรียบผู้อื่น/ให้ความช่วยเหลือเพื่อ ประโยชน์ส่วนตน
มีความสามารถในการสร้างและ ทำงานเป็นทีม/ปฏิบัติงานใน รูปแบบของการตัดสินใจอย่างมี ส่วนร่วม	สามารถชักจูงและโน้มน้าวจิตใจคนให้ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเอง ต้องการ	ไม่ชอบการประชุมหรือปรึกษาหารือ/ชอบ ทำงานเพียงลำพัง/ชอบสั่งการ
มีความสามารถในการชักจูง และให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา	มีพรสวรรค์ในการพูดโน้มน้าวผู้อื่น/มี ความสามารถในการจูงใจ ผู้ได้บังคับบัญชา/มีความสามารถใน การอ่านใจคน จึงมีทักษะการบริหาร คน	ชอบใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อให้ได้สิ่งที่ ต้องการ/ไม่สนใจการกระตุ้นและให้กำลังใจ ผู้ร่วมงาน
มีความเสียสละและนึกถึง ประโยชน์ส่วนรวม		คิดว่าตนเองสำคัญที่สุด นึกถึงแต่ความ ต้องการของตนเอง/เข้าข้างตนเอง
มีความน่าเชื่อถือ	เป็นผู้นำที่มีบารมี (charisma) มี คุณสมบัติพิเศษในการจูงใจคน	
มีความเด็ดขาด	มีความเด็ดขาด ไม่วอกแวก ไขว้เขว	

คุณลักษณะของผู้นำ ที่พึงประสงค์	คุณลักษณะของผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง	
	ด้านบวก	ด้านลบ
มีความสามารถในการฝึกอบรม		ไม่ชอบการฝึกอบรม
มีทักษะในการสื่อสาร	สามารถทำให้คนอื่นเชื่อในสิ่งที่ตน ต้องการให้พวกเขาเชื่อ	มักมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้อื่น
มีความสามารถในการ ประสานงาน		ไม่มีทักษะในการประสานงานที่ดี

3.4 การวัดภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง

จากการวิจัยของ Kets de Vries and Miller (1985) แนะนำว่าผู้นำแบบขึ้นชมตนเองมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) โดย Kets de Vries และ Miller ได้นำเสนอไว้ว่าคุณลักษณะทั่วไปของผู้ที่มีประสิทธิภาพ (effective leaders) รวมถึงผู้นำแบบขึ้นชมตนเองนั้นก็คือความสามารถในการกระตุ้นอารมณ์พื้นฐานต่อผู้ตาม

ผู้นำแบบขึ้นชมตนเองมีบุคลิกลักษณะหลายอย่างที่คล้ายคลึงกับผู้นำที่จัดอยู่ในประเภทผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากนั้นแล้วผู้นำแบบขึ้นชมตนเองยังมีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและน่าสนใจ และความสามารถในการชี้ให้เห็นแนวทางในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ นั้น ๆ ผู้นำเหล่านี้สามารถแสดงออกได้อย่างมั่นใจและมองโลกในทางบวก และมีความสามารถในการอธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นได้เข้าใจและเห็นภาพ และสามารถยกตัวอย่างประกอบได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบขึ้นชมตนเองก็มีสิ่งที่แตกต่างจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเช่นกัน โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบขึ้นชมตนเองและผู้ตาม

Brown (2005) กล่าวไว้ว่าผู้นำหลายคนที่ถูกจัดว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะขึ้นชมตนเองนั้นจะมีบุคลิกและการแสดงออกที่เป็นส่วนหนึ่งของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างกันตรงที่ความสามารถของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นจะเป็นผลมาจากความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนตัวที่กำหนด

Maccoby (2003) ได้นำเสนอไว้ว่านักธุรกิจระดับแนวหน้าในปัจจุบันหลาย ๆ คนนั้นมักเป็นผู้ที่มีลักษณะและพฤติกรรมแบบขึ้นชมตนเอง เนื่องจากคนประเภทนี้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและน่าดึงดูดใจ มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามมั่นใจและเชื่อใจโดยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างลึกซึ้ง และเป็นผู้ที่มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี รวมถึงการใช้วิธีการนำโดยการยกตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักว่ามีความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบขึ้นชมตนเองกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังกล่าวข้างต้น (Bass & Steidlmeier, 1999)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง

ในงานการวิจัยของ Emmons (1987) ได้วัดภาวะขึ้นชมตนเองโดยใช้แบบสำรวจบุคลิกภาพภาวะขึ้นชมตนเอง (Narcissistic Personality Inventory: NPI) พบว่าภาวะขึ้นชม

ตนเองประกอบด้วยองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (leadership) การชื่นชมตนเอง (self-admiration) ความรู้สึกอยู่เหนือกว่า (superiority) ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อประโยชน์ของตน (interpersonal exploitiveness)

ในขณะที่ Deluga (1997) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองไว้ 8 ประการ ได้แก่ (1) มีความมั่นใจในตัวเองสูง (2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (3) มีความคิดริเริ่มและกล้าเปลี่ยนแปลง (4) มีเหตุผลและมีความสามารถในการตัดสินใจ (5) มีความมั่นคงทางอารมณ์ (6) มีความสามารถในการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจคน และทำงานเป็นทีม (7) ชื่นชมตนเองและมีความทะเยอทะยานสูง และ (8) ชอบการมีอำนาจเหนือผู้อื่นและชอบการแข่งขัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองตามแนวคิดของ Emmons (1987) และ Deluga (1997) จะสรุปได้ ดังตาราง 2.9 โดยองค์ประกอบตามแนวคอล์มน์เป็นองค์ประกอบตามแนวคิดของ Emmons และองค์ประกอบย่อยในแต่ละคอล์มน์เป็นองค์ประกอบตามแนวคิดของ Deluga เมื่อนำผลการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ซึ่งนำเสนอในตาราง 2.4 มาวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงหรือซ้ำกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง แต่ยังมีองค์ประกอบที่ไม่ปรากฏในแนวคิดของ Emmons (1987) และ Deluga (1997) ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนภาวะผู้นำ จึงนำมาเพิ่มเติมศึกษาอีกหนึ่งองค์ประกอบ ได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์

ตาราง 2.9: องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองตามแนวคิดของ Emmons (1987) และ Deluga (1997)

ภาวะผู้นำ	ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อประโยชน์ของตน	การชื่นชมตนเอง	ความรู้สึกเหนือกว่า
มีความมั่นใจในตัวเองสูง	มีความสามารถในการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจคน และทำงานเป็นทีม	ชื่นชมตนเองและมี ความทะเยอทะยานสูง	ชอบการมีอำนาจเหนือผู้อื่นและชอบการแข่งขัน
มีวิสัยทัศน์กว้างไกล			
มีความคิดริเริ่มและกล้าเปลี่ยนแปลง			
มีเหตุผลและมี ความสามารถในการ ตัดสินใจ			
มีความมั่นคงทางอารมณ์*			

* เป็นองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง ในการวิจัยนี้ถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงาน แต่มีคุณลักษณะพิเศษ คือมุ่งเป้าหมายความสำเร็จด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มีลักษณะของการบริหารเชิงรุก จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่จะมีการกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำ (leadership) และองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบขึ้นชมตนเอง (narcissistic personality) แยกออกจากกัน แต่เมื่อมีการเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง (narcissistic leadership) พบว่ายังไม่ค่อยชัดเจนในองค์ประกอบของภาวะผู้นำประเภทนี้ เพื่อให้เครื่องมือประเมินที่พัฒนาขึ้นสามารถวัดภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเองเป็นแบบองค์รวม ในการวิจัยนี้จึงนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำกับองค์ประกอบของภาวะขึ้นชมตนเองมาผสมกัน

การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำ (leadership) จะใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์ประกอบพหุ (multifactor leadership theory) ที่เสนอโดย Bass และ Avolio (1990) ซึ่งได้พัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (MLQ Form 5X) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย คือ คุณลักษณะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และเพิ่มองค์ประกอบหลักด้านภาวะการขึ้นชมตนเองแทรกในองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

จากการสังเคราะห์เอกสารสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะขึ้นชมตนเองทางบวก ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 ประการ ได้แก่ (1) ความเชื่อมั่นในศักยภาพตนเอง (2) ความสามารถในการจูงใจคนและโน้มน้าวผู้อื่น ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเองก็น่าจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำและมีภาวะขึ้นชมตนเองแทรกอยู่ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

โดยสรุป องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง จะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) คุณลักษณะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบขึ้นชมตนเอง (2) พฤติกรรมการมีอุดมการณ์แบบขึ้นชมตนเอง (3) การสร้างแรงบันดาลใจแบบขึ้นชมตนเอง (4) การกระตุ้นทางปัญญาแบบขึ้นชมตนเอง และ (5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแบบขึ้นชมตนเอง

สำหรับองค์ประกอบของภาวะขึ้นชมตนเองแบบผิดปกติ (narcissistic personality disorder) ที่พบในประเทศไทย คือ การวิจัยของคณางค์ มีศรี (2551) ที่รายงานว่าองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินบุคลิกภาพแบบขึ้นชมตนเองแบบผิดปกติไว้ 8 ประการ ได้แก่ (1) การหลงใหลอำนาจ (2) การนึกถึงแต่ตนเอง (3) ความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น (4) ความต้องการการสรรเสริญเยินยอ (6) ความต้องการได้รับอภิสิทธิ์มากกว่าคนอื่น ๆ (7) ความทะเยอทะยาน ชอบการแข่งขัน (8) ความไวต่อปฏิกิริยาของผู้อื่น

ในการวัดภาวะชื่นชมตนเองหรือภาวะหลงตนเอง (narcissism measurement) ได้มี นักวิชาการและนักจิตวิทยา และนักวิจัย หลายท่านนำเสนอเครื่องมือวัดไว้หลากหลาย เช่น

- ในปี 1958 Grayden ได้นำเสนอ Thematic Apperception Test (TAT)
- ในปี 1979 Ashby, Leem และ Duke ได้พัฒนา MMPI Narcissistic Personality Disorder Scale (NPD) และในปี 1982 Solomon พบว่า NPD สามารถแบ่งบุคคลที่มีสุขภาพดี ออกจากผู้ที่มีความผิดปกติเกี่ยวกับการเคารพตัวเอง (self-esteem)
- ในปี 1982 Million เสนอ Million Clinical Multiaxial Inventory (MCMI) ซึ่ง ประกอบด้วยมาตราวัดย่อยบุคลิกภาพแบบชื่นชมตนเอง (Narcissistic Personality Subscale)

สำหรับในประเทศไทย คณางค์ มีศรี (2551) ได้พัฒนาแบบวัดบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง โดยกำหนดองค์ประกอบภาวะหลงตนเองออกเป็น 8 ประการ ดังต่อไปนี้

ข้อ	องค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบหลงตนเอง	ความหมาย
1	ด้านอำนาจ (Authority)	ต้องการเป็นผู้นำและมีอำนาจ โดยมีความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะเป็นผู้นำที่ดีและสามารถมีอิทธิพลชี้นำผู้อื่นได้
2	ความสามารถในการพึ่งตนเอง (Self-sufficiency)	มีความเชื่อมั่นว่าตนสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่น
3	ด้านความเหนือกว่า (Superiority)	มีความเชื่อว่าตนเป็นคนพิเศษ ดีกว่าและเหนือกว่าผู้อื่น
4	ด้านการขอแสดงออก (Exhibitionism)	ชอบแสดงความคิดเห็น ความสามารถต่อหน้าคนหมู่มาก และชอบออกงานสังคมเพราะต้องการเป็นจุดสนใจของผู้อื่น
5	ด้านการแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่น (Exploitative ness)	คาดหวังสิ่งต่าง ๆ จากผู้อื่นและหมกมุ่นแต่สิ่งที่ตนเองต้องการโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น
6	ด้านด้านทะนงตน (Vanity)	มีความหยิ่งยโส อวดดี ทะนงตน ต้องการให้ผู้อื่นชื่นชมรูปลักษณ์ของตน หมกมุ่นกับการหลงใหลและการชื่นชมตนเอง
7	ด้านการสมควรได้มากกว่าที่เป็นอยู่ (Entitlement)	มีความเชื่อว่าตนสมควรได้รับมากกว่าสิ่งที่มีอยู่และต้องการได้รับอภิสิทธิ์ต่าง ๆ มากกว่าผู้อื่น
8	ด้านการหวั่นไหวมากกว่าปกติ (Hypersensitivity)	มีความรู้สึกไวต่อปฏิกิริยาของผู้อื่นมาก มีความวิตกกังวล ระแวงว่าผู้อื่นจะปฏิเสธ ทอดทิ้งหรือกำลังพูดถึงตน เมื่อถูกวิจารณ์ตำหนิเพียงเล็กน้อยจะเจ็บปวดมาก สนใจภาพลักษณ์ของตนมากเกินไปและสร้างภาพลวงตาทางบวกเกี่ยวกับตน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Lasch (1979) ได้กล่าวในงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะที่ชื่นชมตนเองการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะที่ชื่นชมตนเองว่าสามารถทำได้โดยการศึกษาพื้นฐานทางวัฒนธรรม และพบว่าปัจจุบันมีผู้ที่มีภาวะที่ชื่นชมตนเองมากขึ้นในสังคมอเมริกัน ผลกระทบทางวัฒนธรรมของภาวะที่ชื่นชมตนเองจึงเป็นหัวข้อที่น่าสนใจในการวิจัยต่อไปในอนาคต ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะที่ชื่นชมตนเองมักรายงานว่า ผู้ที่มีภาวะที่ชื่นชมตนเองมักจะไวต่อความรู้สึก รวมถึงต่อการประเมินจากผู้อื่น

Emmons (1987) ได้ศึกษาทฤษฎีและการวัดระดับของภาวะที่ชื่นชมตนเองในการศึกษาวิจัย และพบว่ามีการทดลองเกี่ยวกับภาวะที่ชื่นชมตนเองมากในช่วงก่อนทศวรรษที่ 1980 จากนั้นก็หยุดชะงักลง จนกระทั่ง Raskin และ Hall ได้พัฒนา (Narcissistic Personality Inventory: NPI) ขึ้นในปี 1979 ในยุคก่อนหน้านั้นได้มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะที่ชื่นชมตนเองแบ่งได้เป็น 3 แนวคิด ได้แก่

1) มุ่งสนใจภาวะที่ชื่นชมตนเองว่าเป็นสิ่งที่เสริมแทรกอยู่ในวัฒนธรรมและสังคม และพบว่าในแต่ละสังคมนั้นมีผู้ที่มีภาวะที่ชื่นชมตนเองเพิ่มมากขึ้นทุกปี

2) ในเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับจิตวิทยาทางสังคมพบว่าได้มีการเริ่มต้นให้ความสนใจกับเรื่องการเข้าข้างตัวเอง (self-serving bias) ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงแนวโน้มของมนุษย์ที่จะยอมรับความรับผิดชอบต่อผลแห่งความสำเร็จและการปฏิเสธคำวิจารณ์หรือความล้มเหลว

3) แนวโน้มที่จะเข้าใจว่าภาวะที่ชื่นชมตนเองเป็นสิ่งที่เกิดจากการเลี้ยงดู ในปี 1976 Kernberg เชื่อว่า พัฒนาการของภาวะที่ชื่นชมตนเองนั้นเป็นผลต่อเนื่องมาจากการที่เด็กถูกทอดทิ้งหรือถูกปฏิเสธ ในขณะที่ Kohut ได้กล่าวถึงในหนังสือเมื่อปี 1976 ว่าภาวะที่ชื่นชมตนเองไม่เกี่ยวข้องกับความรัก หากแต่เป็นผลอันเนื่องมาจากการได้รับการเลี้ยงดูตั้งแต่ในวัยเด็ก และในปี 1981 Million กล่าวว่าภาวะที่ชื่นชมตนเองนั้นไม่ได้เป็นผลกระทบมาจากการที่พ่อแม่ไม่ได้ให้กำลังใจหรือถูกดูถูกความสามารถของเด็ก หากแต่เกิดจากความคาดหวังที่สูงเกินไป ของพ่อแม่

ในปี 1984-1987 Robert A. Emmons ได้พัฒนาแบบชี้วัดที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีภาวะที่ชื่นชมตนเองไว้ว่ามีลักษณะต่าง ๆ 40 รายการ (Emmons, 1987) ดังต่อไปนี้ (1) ฉันชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าเป็นผู้ตาม (2) ฉันเป็นผู้เป็นที่ดี (3) ฉันจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (4) คนส่วนมากจะรับรู้ถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ของฉัน (5) ฉันมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (6) ฉันเป็นคนมั่นใจในตัวเองมาก (7) ฉันชอบการมีอำนาจเหนือผู้อื่น (8) ฉันเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (9) ฉันไม่ค่อยจะพึ่งพาหรือขึ้นกับผู้อื่นในกรที่จะทำสิ่งต่าง ๆ (10) ฉันชอบการรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจ (11) ฉันมีความสามารถเหนือผู้อื่น (12) ฉันสามารถใช้ชีวิตในแบบที่ฉันต้องการ (13) ฉันรู้เสมอว่าฉันกำลังทำอะไรอยู่ (14) ฉันจะเป็นคนที่ดีที่สุดใน (15) ฉันเป็นคนพิเศษและแตกต่างจากคนอื่น ๆ (16) ฉันรู้ดีว่าฉันเก่ง เพราะว่าทุกคนบอกฉันอย่างนั้น (17) ฉันชอบการได้รับคำชื่นชม

(18) ฉันคิดว่าฉันเป็นคนพิเศษ (19) ฉันหวังไว้ว่าวันหนึ่งจะมีใครสักคนเขียนชีวประวัติของฉัน (20) ฉันมักจะแสดงออกเมื่อมีโอกาส (21) ฉันเป็นคนไม่ถ่อมตัว (22) ฉันรู้สึกแยหากไม่ได้รับความสนใจเมื่อฉันอยู่ในที่สาธารณะ(23) ฉันชอบการเป็นจุดสนใจ (24) ฉันชอบเกือบทุกอย่างที่มีความท้าทาย (25) ฉันชอบที่จะเป็นจุดสนใจมาก ๆ (26) ฉันชอบเป็นผู้นำแฟชั่นและเทรนด์ใหม่ ๆ (27) ฉันมีความสามารถในการอ่านใจผู้อื่น (28) ฉันสามารถทำให้คนอื่นเชื่อในสิ่งที่ฉันต้องการให้พวกเขาเชื่อ (29) ฉันสามารถควบคุมผู้อื่นได้อย่างง่ายดาย (30) ฉันสามารถใช้คำพูดในการเอาตัวรอดได้ (31) ทุกคนมักจะชอบฟังเรื่องที่ฉันเล่า (32) ฉันชอบมองร่างกายตนเอง (33) ฉันชอบมองตัวเองในกระจก (34) ฉันชอบโชว์ร่างกายตัวเอง (35) ฉันจะไม่พอใจจนกว่าฉันจะได้ทุกอย่างที่ฉันพึงจะได้ (36) ฉันคาดหวังข้อตกลงที่ดีจากผู้อื่น (37) ฉันอิจฉาเมื่อผู้อื่นได้ดีกว่า (38)ฉันมีความเชื่ออย่างแรงกล้าในพลังอำนาจ (39)ฉันยืนกรานที่จะได้รับความเคารพหากฉันมีสิทธิ และ (40) ถ้าฉันครองโลกได้ โลกคงจะน่าอยู่กว่านี้

Raskin & Terry (1988) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบสำรวจ NPI และความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด โดยศึกษาความตรงภายในและภายนอกของแบบสำรวจ NPI พบว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับดี ในการวิจัยครั้งต่อมา Raskin & Terry (1988) ได้พัฒนาแบบสำรวจภาวะชื่นชมตนเอง (NPI) และค้นหามิติทางพฤติกรรมของภาวะหลงตัวเองในด้านอื่น ๆ ซึ่งยังไม่ได้มีการค้นคว้าทดลองหรือระบุไว้ มีความพยายามที่จะใช้การวัดที่ใช้กันอยู่และองค์ประกอบเหล่านั้นในการพัฒนาที่กว้างขึ้นในการศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของกลุ่มของพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้ที่มีความชื่นชมตนเอง ในอนาคตการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองที่น่าสนใจ ได้แก่ การศึกษาผลกระทบของภาวะชื่นชมตนเองต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ถึงแม้ว่าภาวะชื่นชมตนเองจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่การศึกษาแบบเจาะลึกถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็เป็นสิ่งที่สำคัญ

Hickman et al. (1996) ได้อธิบายในผลงานวิจัยเรื่องการมองในแง่บวก การมองในโลกในแง่ร้าย ความซับซ้อนของภาวะชื่นชมตนเอง โดยได้อธิบายไว้ว่าปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ อันได้แก่ ภาวะผู้นำ/อำนาจ ความเหนือกว่า/ความหยิ่งยโส และการหมกมุ่นในตัวเอง/การชื่นชมตัวเอง ใน NPI ทำให้ทำนายการแก้ไขปรับปรุงได้ การปรับปรุงอุปนิสัยของภาวะชื่นชมตนเองอาจมีประโยชน์ต่อการมองในทางบวกและการส่งเสริมด้านสุขภาพ นอกจากนั้นการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในกระบวนการรับรู้ทางสังคมได้ Hickman et al. (1996) ได้ศึกษาวิจัยกับผู้ที่มีความผิดปกติทางบุคลิกภาพแบบชื่นชมตนเอง (narcissistic personality disorder) สิ่งสำคัญที่พบ คือ การพัฒนาแบบสำรวจบุคลิกภาพแบบชื่นชมตนเองจะทำให้สามารถทำนายรูปแบบของภาวะชื่นชมตนเองได้

Deluga (1997) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำที่มีบารมี ภาวะชื่นชมตนเอง กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารของอเมริกา ซึ่งเป็นผลมาจากผลกระทบระยะไกลของพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้น Deluga (1997) ยังเสนอแนะให้ทำวิจัยต่อไปเกี่ยวกับภาวะชื่นชมตนเองของผู้นำในองค์กรขนาดเล็กและองค์กรทางธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และบริบทที่ศึกษาจะไม่มีข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำทางการเมือง (political leadership)

ในผลงานวิจัยของ King (2005) ซึ่งได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับผู้นำแบบชื่นชมตนเอง และการบริหารวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำเสนอปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตในองค์กรที่บริหารโดยผู้นำแบบชื่นชมตนเอง King ซึ่งให้ความเห็นว่าในองค์กรที่ได้รับภัยคุกคามจากภาวะชื่นชมตนเองของบุคลากรหรือผู้นำ สามารถเลือกใช้ทางเลือกได้หลายทางเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น โดยองค์กรอาจจะเลือกที่จะลดอำนาจของผู้นำแบบชื่นชมตนเอง ผู้นำอื่น ๆ ในองค์กรซึ่งต้องการให้องค์กรสามารถฝ่าฟันวิกฤตเหล่านั้นไปได้ สามารถช่วยได้โดยการให้คำแนะนำหรือให้ความรู้แก่ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง หรือผู้นำที่มีภาวะชื่นชมตนเองว่าจะสามารถมีส่วนช่วยในการให้องค์กรผ่านวิกฤตเหล่านั้นไปได้อย่างไร สำหรับองค์กรที่มีต้องการจะร่วมงานกับผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง แต่มีความกังวลเกี่ยวกับนิสัยและพฤติกรรมของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองนั้น King (2005) แนะนำว่า อาจจะเลือกใช้วิธีการให้บริการคำปรึกษาภายในหน่วยงาน (in-house counseling service) นอกจากนั้นการให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญจะช่วยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง มีความรู้ความเข้าใจและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ดังนั้น องค์กรสามารถรักษาผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองให้อยู่กับองค์กร และนำจุดเด่นของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองมาช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป โดยที่องค์กรไม่จำเป็นต้องไล่บุคคลเหล่านั้นออกจากองค์กร

Judge et al. (2006) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบชื่นชมตนเองกับทัศนคติของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเอง และของผู้อื่นในที่ทำงาน ภาวะผู้นำ และงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เหตุผลสำคัญที่ศึกษา เนื่องจากการเคารพตนเองของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองนั้นมีแนวโน้มที่จะเปราะบางและไม่มั่นคง Judge et al.(2006) ตั้งสมมติฐานไว้ว่าการเคารพตนเองของผู้ที่มีภาวะชื่นชมตนเองได้รับผลกระทบมาจากการประเมินที่เป็นด้านลบ ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมของการชื่นชมตนเองที่มากยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาเอกสารที่นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้บริหารที่ประกอบด้วยคุณลักษณะตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำและคุณลักษณะของบุคลิกภาพแบบชื่นชมตนเอง งานวิจัยส่วนหนึ่งเน้นการพัฒนาเครื่องมือวัดบุคลิกภาพแบบชื่นชมตนเอง และอีกส่วนหนึ่งมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองกับตัวแปรอื่น ๆ โดยเฉพาะความสำเร็จของการบริหารองค์กร ดังเสนอข้างต้น สำหรับ

ประเด็นวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองยังพบไม่มาก จึงเป็นที่มาของการศึกษาค้นคว้านี้ ด้วยเหตุว่าในบริบทของสถานศึกษา หากสามารถพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาสมาชิกในองค์กรให้ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาได้ ก็จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจ การพัฒนาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอาจจะพบในงานทั่ว ๆ ไป แต่หากมีการนำบุคลิกภาพในส่วนของคุณชื่นชมตนเองแบบทางบวกผสมเข้าด้วยกัน จะทำให้ระดับภาวะผู้นำมีความเข้มมากขึ้น ดังนั้น ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองจากการสังเคราะห์ตามแนวคิดที่เสนอโดย Emmons (1987) และ Deluga (1997) น่าจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยการพัฒนาเครื่องมือประเมินตนเองให้ผู้บริหารวินิจฉัยคุณลักษณะของตนเองตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำมาใช้เป็นฐานของการพัฒนาตนเองต่อไป

ตอนที่ 4: การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

ผลการสังเคราะห์เอกสารสามารถกำหนดแนวคิดในการพัฒนาตนเอง โดยมีหลักการที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง และวิธีการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง คือ การแสดงความรับผิดชอบในการที่บุคคลจะเรียนรู้และพัฒนาโดยผ่านกระบวนการประเมิน (assessment) การสะท้อนกลับ (reflection) และการปฏิบัติ (taking action) (Boldt, 1993) การพัฒนาตนเองนั้นยังหมายรวมถึงการปรับปรุงตน (self-improvement) การบริหารตน (self-management) และการปรับตน (self-modification) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวัง

นักจิตวิทยาหรือนักวิชาการได้นำเสนอหลักการที่ใช้ในการพัฒนาตนเองหลายแนวคิด แต่การใช้เพียงแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งอาจจะไม่สามารถพัฒนาบุคคลได้ครบถ้วนสมบูรณ์ จำเป็นต้องนำแนวคิดหรือเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตนเองเฉพาะเรื่อง ทั้งนี้เพราะแต่ละพฤติกรรมที่บุคคลต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งการใช้เทคนิคทั่วไปเพียงเทคนิคเดียว อาจมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ (NovaBizz, 2006) ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองจากมุมมองของนักวิชาการ 3 แนวคิด ที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่อาจมีการจัดกลุ่มองค์ประกอบต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การควบคุมตนเอง (self-control) การควบคุมตนเองเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการหนึ่งวิธีการหรือหลายวิธีการร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

วิธีการไปสู่เป้าหมาย และลงมือดำเนินการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองด้วยตัวเอง (Pierce, & Cheney, 2004) สำหรับการควบคุมตนเองตามทฤษฎีของ Walter C. Reckless (อ้างถึงใน Taylor, 2001) เชื่อว่า คนเรามีพลังที่ผลักดันจากภายในให้มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ภายนอก เช่น ความยากจนหรืออาจเกิดจากปัจจัยภายนอกเมื่อเราเผชิญกับสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ดังนั้น Reckless จึงเสนอทฤษฎีในการควบคุมตนเองไว้ดังนี้

1.1 การควบคุมจากภายใน ได้แก่ ความสำนึกที่สามารถยับยั้งควบคุมตนเองได้ ความสำนึกที่ดีงาม ความเคารพตนเอง มโนธรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี ความอดกลั้นต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการต่อสู้กับอารมณ์ฝ่ายต่ำ ความสำนึกรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การหาความพึงพอใจอย่างอื่นชดเชย การให้เหตุผลในการถ่วงความเครียด เป็นต้น

1.2 การควบคุมจากภายนอก ได้แก่ ความยึดมั่นในจารีตประเพณี ความคาดหวังของสังคม ภาวะผูกพันที่ต้องปฏิบัติตามปทัสถานของสถาบัน ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่จะได้รับการยอมรับ และความสำนึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ หรือใช้หลักการและแนวความคิดควบคุมตนเองตามหลักพุทธศาสนา อันได้แก่ หิริ และ โอตตปปะ

2. การบริหารจัดการตนเอง (self-management) การจัดการตัวเองเป็นรูปแบบหนึ่งของการควบคุมตนเองในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้การเปลี่ยนแปลงทางปัญญา Heider (1985) ได้ประยุกต์หลักปรัชญาเดาามาใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้กล่าวไว้ที่น่าสนใจว่า "การที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไรนั้นต้องใช้ความฉลาด แต่การจะรู้ตนเองเป็นอย่างไรนั้นต้องใช้ปัญญา ในการจัดการชีวิตผู้อื่นนั้นต้องใช้ความเข้มแข็ง แต่การจัดการกับชีวิตของตนเองนั้นต้องใช้อำนาจที่แท้จริง" ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไม่เพียงขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้คนเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้วิธีที่จะพัฒนาตนเองจึงเป็นเรื่องสำคัญ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเป็นผู้นำนั้น มีข้อเสนอแนะภาคปฏิบัติดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2007)

2.1 หมั่นสำรวจตนเอง ผู้นำที่พัฒนาตัวเองจะศึกษาอย่างรอบคอบถึงพฤติกรรมของตนที่ทำอยู่ บุคลิกลักษณะที่เฉพาะเจาะจง อาจเริ่มต้นด้วยการสำรวจและประเมินตนเอง โดยใช้ความซื่อสัตย์และไม่เพียงสร้างภาพลักษณ์หลอกลวงตนเอง สำรวจดูว่าเรามีคุณสมบัติพื้นฐานเหล่านี้ครบถ้วนหรือไม่

2.2 ยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง โดยทั่วไปความเป็นผู้นำไม่ได้สมบูรณ์เพียบพร้อมมาตั้งแต่เกิด แต่เป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา โดยจำเป็นต้องถ่อมใจยอมรับในข้อบกพร่อง จากนั้นต้องใช้ความกล้าหาญและความตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในแต่ละเรื่อง อย่างลงรายละเอียดและเอาจริงเอาจัง

2.3 พัฒนาให้ครบถ้วนทุกด้าน ในการพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาให้ครบถ้วนทุกด้าน เช่น สังเกตดูว่ามีความรู้ใหม่ ๆ อะไรบ้างที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม มีทักษะอะไรบ้างที่ควรฝึกฝน และด้านประสบการณ์ที่ต้องหาเพิ่มเติม เป็นต้น

2.4 ตั้งเป้าหมายพัฒนาให้ชัดเจน ความตั้งใจจะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่ตั้งเป้าหมาย ดังนั้นเราจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนพอที่เราจะทำสำเร็จได้ มีระยะเวลาที่เหมาะสม เมื่อเราทำสำเร็จเรื่องหนึ่งให้เราพิจารณาตัวเองและกำหนดเป้าหมายที่ต้องพัฒนา ในขั้นต่อไป

สิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ดีและมีประสิทธิภาพคือ จะต้องไม่พยายามสร้างภาพลักษณ์ที่หลอกลวง โดยเปลี่ยนแปลงเพียงรูปแบบภายนอก บุคลิกท่าทาง ลักษณะการพูด การใช้อำนาจสั่งการ หรืออื่น ๆ ที่มุ่งหวังเพียงให้เกิดการยอมรับจากผู้อื่น แต่ต้องตระหนักว่า องค์ประกอบภายในที่ผสมผสานเป็นตัวเรานั้น คือ เงื่อนไขสำคัญว่าจะสามารถเป็นผู้นำได้ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้เริ่มต้นในการเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้จักการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง ดังที่ มหาตมะคานธี (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2007) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของอินเดียได้กล่าวไว้ว่า "ถ้าเราอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากตัวเรา"

3. การกำกับตนเอง (self-regulatory) การกำกับตนเองเป็นกระบวนการที่บุคคลปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้ไปสู่พฤติกรรม เป้าหมายตามที่ตนต้องการปรับปรุง แก้ไข โดยบุคคลนั้นโดยมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ กระบวนการคิด สภาพอารมณ์ และแบบแผนทางพฤติกรรมของตนเอง โดยทำการวางแผน ควบคุม และกำกับ พฤติกรรมของตนด้วยตัวเองอย่างมีระบบ (Bandura, 1994) การกำกับตนเองเป็นแนวคิดที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งของทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมซึ่ง Bandura (1986) มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เรานั้นไม่ได้เป็นผลพวงของการเสริมแรงและการลงโทษจากภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ว่ามนุษย์เราสามารถกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง

Bandura (1986) ยังได้นำเสนอไว้ว่า กระบวนการของการกำกับตนเองเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 กระบวนการ และมีลำดับของขั้นตอนดังนี้ คือ

3.1 กระบวนการสังเกตตนเอง (self-observation) กระบวนการสังเกตตนเอง เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญ การจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองนั้น จำเป็นต้องให้บุคคลนั้น ๆ ตระหนักและสังเกตก่อนว่ามีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองก่อน และใช้ข้อมูลเหล่านั้น เป็นข้อมูลในการตั้งเป้าหมาย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินพฤติกรรมของตนเอง โดยในการสังเกตตนเองนี้

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบว่าพฤติกรรมใดบ้างที่จำเป็นต้องสังเกต และสังเกตในด้านใดบ้าง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

3.1.1 การตั้งเป้าหมาย (goal setting) เป็นการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ตนเองต้องการจะเป็น หรือกำหนดเกณฑ์สำหรับพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หรือต้องการให้เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร ซึ่งต้องกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายนี้ออกมาเป็นการกระทำที่ชัดเจน เพื่อจะตัวเองจะได้ตัดสินใจหรือประเมินความสำเร็จ / ความล้มเหลวของการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมตนเองได้อย่างถูกต้อง โดยในการตั้งเป้าหมายนั้นควรมีหลักการดังต่อไปนี้ (Bandura, 1988) 1) กำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง 2) กำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย 3) กำหนดเป้าหมายที่ระบุพฤติกรรมที่ชัดเจนและมีทิศทางในการดำเนินการที่แน่นอน 4) กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายระยะสั้น และ 5) กำหนดเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติได้จริง

3.1.2 การกำกับตนเอง (self-monitoring) คือ กระบวนการที่บุคคลสังเกต บันทึก พฤติกรรมเป้าหมายที่ตนเองทำได้ด้วยตนเอง และการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตนเองต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทำความเข้าใจปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น และเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนการจัดการตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับการประเมิน ความสำเร็จในการจัดการตนเองด้วย สำหรับขั้นตอนในการกำกับตนเองให้มีประสิทธิภาพนั้น Cormier and Cormier (1979) ได้นำเสนอไว้ดังนี้ 1) จำแนกพฤติกรรมเป้าหมายให้ชัดเจนว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่จะต้องสังเกต 2) กำหนดเวลาที่จะสังเกตและบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้น โดยควรจะสังเกตและบันทึกพฤติกรรมตนเองทันทีที่พฤติกรรมเป้าหมายเกิดขึ้น 3) กำหนดวิธีการบันทึกรวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการบันทึกพฤติกรรม 4) สังเกตและบันทึกพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง 5) แสดงผลการบันทึกพฤติกรรมของตนเองโดยอาจทำเป็นแผนภาพหรือกราฟ และ 6) วิเคราะห์ข้อมูลที่บันทึกได้ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับและใช้ในการพิจารณาผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.2 การตัดสินตนเอง (self-judgment) เป็นกระบวนการตัดสินเป็นกระบวนการที่บุคคลตัดสินหรือประเมินว่าตนเอง สามารถ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตตนเอง ไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นการเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการกระทำกับเป้าหมายที่บุคคลนั้น ๆ ตั้งมาตรฐานสำหรับเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน การตั้งมาตรฐานที่ดีจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เป็นแนวทางในการกระทำอย่างแน่นอน รวมถึงเป็นมาตรฐานที่ใกล้เคียงความเป็นจริง และสามารถปฏิบัติได้ (Zimmerman, 1989)

3.3 การแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง (self-reaction) เป็นกระบวนการสุดท้ายของกลไกการกำกับตนเอง การพัฒนามาตรฐานในการประเมิน และทักษะในการตัดสินใจนั้น จะนำไปสู่การแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่จะนำไปสู่ผลทางบวก ทั้งในแง่ของผลที่ได้รับเป็นสิ่งของที่จับต้องได้ หรือในแง่ความพึงพอใจในตนเอง ส่วนมาตรฐานภายในของบุคคล ก็จะทำหน้าที่เป็นตัวเกณฑ์ที่ทำให้บุคคลรักษาระดับการแสดงออก และเป็นตัวจูงใจให้บุคคลกระทำพฤติกรรมไปสู่มาตรฐานดังกล่าวด้วย โดยมีหน้าที่ 2 ประการ ได้แก่

3.3.1 การประเมินพฤติกรรมตนเอง (self-evaluation) คือการตัดสินใจจากผลการตอบสนองจากการประเมินพฤติกรรมตนเอง บุคคลนั้น ๆ จะแสดงปฏิกิริยาทางบวกหรือให้รางวัลตนเองเมื่อกระทำพฤติกรรมเป้าหมายได้เท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และอาจจะแสดงปฏิกิริยาทางลบหรือลงโทษตนเอง หากกระทำพฤติกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

3.3.2 แรงจูงใจในตนเอง (self-motivation) หมายถึง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นภายในตนเอง ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จของตนเองและของงานตามเป้าหมายที่กำหนด ทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจสำหรับการกระทำและพฤติกรรมต่าง ๆ ของตนเอง

ผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองทำให้สามารถกำหนดขั้นตอนการพัฒนาตนเองได้ดังตาราง 2.10 โดยขั้นตอนดังกล่าวจำเป็นต้องมีการประเมินตนเองเป็นขั้นตอนแรก ซึ่งเรียกว่าเป็นขั้นสังเกตหรือสำรวจตนเอง ขั้นตอนที่ 2-3 เป็นขั้นการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง และการเลือกวิธีการพัฒนาตนเองมาใช้ใน ขั้นตอนที่ 4 -6 เป็นขั้นการลงมือปฏิบัติหรือการพัฒนาตนเอง และสังเกตผล ตัดสินผลการพัฒนา และสนองตอบต่อพฤติกรรมของตนเอง โดยอาจมีการปรับปรุงแก้ไข หาวิธีการพัฒนาใหม่ หากไม่ได้ผล หรือหากยังไม่ได้มีความพยายามพัฒนาตนเองดีพอ และอาจมีการให้รางวัลตนเองหากผลการพัฒนาที่มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น โดยอาจอยู่ในรูปของการให้กำลังใจตนเอง การภูมิใจในผลงานจากความพยายามของตนเอง

ตาราง 2.10 ขั้นตอนการพัฒนาตนเองตามแนวคิดการกำกับตนเอง

	ขั้นตอนการพัฒนาตนเอง	ผู้นำเสนอแนวคิด
1	การรู้จักตนเอง	
1.1	การสังเกต/สำรวจตนเอง	Bandura (1986);
2	การวางแผนพัฒนาตนเอง	
2.1	การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง	Bandura (1986); Heider (1985)
2.2	การเลือกวิธีการพัฒนาตนเอง	Bandura (1986); Heider (1985)
3	การควบคุมกำกับการพัฒนาตนเอง	
3.1	การควบคุม/การบริหารจัดการ/การพัฒนาตนเอง	Bandura (1986); Heider (1985); Pierce & Cheney, 2004; Reckless (อ้างถึงใน Taylor, 2001);
3.2	การตัดสินผลการพัฒนาตนเอง	Bandura (1986);
3.2	การสนองตอบต่อผลการพัฒนาตนเอง	Bandura (1986);

4.2 การสะท้อนผลเพื่อการควบคุมกำกับและพัฒนาตนเอง

ขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาตนเอง คือการมีข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง นักวิชาการหลายคนได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสะท้อนผล (reflection) เพื่อใช้ในการประเมินและพัฒนาตนเอง จากการสังเคราะห์เอกสารพบว่า การสะท้อนผลเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ประเมินตนเองสามารถมีข้อมูลสารสนเทศที่ทำให้รู้จักตนเองและเห็นการเปลี่ยนแปลงของตนเองได้ง่าย วิธีการสะท้อนผลสามารถทำได้ทั้งการให้ผู้อื่นสะท้อน หรือการสะท้อนตนเอง (self reflection) สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารแล้ว เห็นว่าการบันทึกอนุทิน (diary method) ที่เสนอโดย Markham และ Couldry (2007) Bolger, Davis, และ Rafaeli (2003) Almeida (2005) และ Smith (2006) (อ้างถึงใน อรุมา เจริญสุข, 2551) เป็นวิธีการที่สามารถกระทำได้ง่าย สะดวก และประหยัดรายละเอียดของผลการศึกษาศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการสะท้อนผลด้วยวิธีการต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

1. การสะท้อนผลจากบุคคล (reflection) เป็นรูปแบบของการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของบุคคล การสะท้อนเกิดจากการคิดอย่างใคร่ครวญ มีเหตุผล และใช้กระบวนการเรียนรู้ทางอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคล เป็นการเรียนรู้ที่ถือว่าเป็นกระบวนการเชิงคิดวิเคราะห์ เกิดจากการสร้างขึ้นใหม่ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคล (สุวิมล ว่องวานิช, 2549) ทั้งนี้สามารถประยุกต์กระบวนการสะท้อนผลสู่กระบวนการประเมินตนเองได้ดังตัวอย่าง เช่น Yaffe (2003) ได้นำเสนอประเภทของการสะท้อนผลว่า มี 3 ประเภทคือ ประเภทแรก การสะท้อนผลเชิงเทคนิค (technical reflection) เป็นการประยุกต์ใช้การปฏิบัติงานเชิงเทคนิคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ตามที่ต้องการโดยไม่สนใจระบบทางทฤษฎี ประเภทที่สอง การสะท้อนผลเชิงปฏิบัติ (practical reflection) ซึ่งแต่ละบุคคลจะคิดสะท้อนเกี่ยวกับเป้าหมายที่ตนเองสามารถดำเนินการได้ โดยจะถูกตั้งคำถามว่า "ทำไม" และ "เพื่ออะไร" โดยวิเคราะห์ตีความตามข้อตกลงเบื้องต้นเชิงทฤษฎี ที่สนองกับการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และประเภทที่สาม การสะท้อนผลเชิงวิเคราะห์ (critical reflection) เป็นการสะท้อนผลที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทางด้านศีลธรรมจริยธรรม รวมถึงบริบทและเป้าหมายทางการศึกษาร่วมด้วย จากแนวคิดดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ในการประเมิน โดยให้บุคคลคิดสะท้อนเพื่อการประเมินตนเองจากการสะท้อนผลทั้งสามประเภท ทำให้บุคคลสามารถสรุปผลการดำเนินงานของตนเองได้

2. การสะท้อนจากการบันทึกอนุทิน (diary method) การบันทึกอนุทินเป็นกระบวนการที่ให้บุคคลเขียนเล่าเหตุการณ์ในอดีตหรือสิ่งที่ได้ดำเนินการมาแล้ว อาจเขียนในลักษณะการบรรยายหรือมีการวาดภาพประกอบการบรรยายในลักษณะต่าง ๆ ที่ระบุนรายละเอียดของการดำเนินการในลักษณะต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประเมินตนเอง รวมทั้ง

นำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการในอนาคต อรรอุมา เจริญสุข (2551) ได้สังเคราะห์เอกสารของ Markham และ Couldry (2007) Bolger, Davis, และ Rafaeli (2003) Almeida (2005) และ Smith (2006) เกี่ยวกับการบันทึกอนุทินหรือเรียกว่าวิธีการไดอารี่ (diary method) แล้วสรุปประเด็นได้ว่าการนำวิธีบันทึกอนุทินมาใช้ในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์เริ่มขึ้นในช่วงทศวรรษ 1920 โดยใช้เป็นเครื่องมือในการรายงานตนเอง (self-report) เพื่ออธิบายประสบการณ์ของผู้บันทึก ถือว่าเป็นวิธีการดั้งเดิมที่ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ช่วยลดความผิดพลาด/ความบิดเบือนที่อาจเกิดขึ้นได้จากการใช้แบบสอบถามแบบเดิม และการสัมภาษณ์ที่ต้องการให้ผู้ตอบย้อนนึกถึงประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ประโยชน์ของการบันทึกอนุทิน คือ การยอมให้มีการอธิบายเหตุการณ์และประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเองอย่างเป็นธรรมชาติ และยังสามารถบันทึกเพื่อบรรยายเหตุการณ์ สถานการณ์ ความรู้สึก เพื่อแสดงความคิดสะท้อนและหรือการประเมินประสบการณ์ที่ได้รับ รวมถึงสิ่งที่วางแผนและมุ่งหมายจะกระทำ ข้อมูลจากวิธีการไดอารี่แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ข้อมูลบรรยายเหตุการณ์หรือความรู้สึกของบุคคลผู้บันทึก ข้อมูลแสดงการเปลี่ยนแปลงภายในบุคคลตลอดช่วงเวลาที่บ้านพัก และข้อมูลแสดงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงภายในบุคคล การออกแบบการบันทึกอนุทินสามารถทำได้ 2 แบบ ได้แก่ การออกแบบโดยใช้เวลาเป็นฐาน (time-based design) เป็นวิธีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินอยู่ในช่วงเวลาที่กำหนด และการออกแบบโดยใช้เหตุการณ์เป็นฐาน (event-based design) เป็นวิธีการบันทึกข้อมูลเฉพาะเหตุการณ์ที่ผู้บันทึกกำหนดขึ้นเฉพาะ

3. การสะท้อนจากเครื่องมือหรือวิธีการวินิจฉัย (diagnostic method) การวินิจฉัยเป็นการชี้จุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ของการเรียนรู้หรือการปฏิบัติของบุคคลทั้งในอดีตที่ผ่านมาแล้วและในปัจจุบัน (Airasian, 2000) นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบข้อบกพร่องของบุคคลด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้น รูปแบบการวินิจฉัยมีสองลักษณะคือ (1) รูปแบบการวินิจฉัยที่ไม่เป็นทางการ (informal diagnosis) เป็นการค้นหาข้อบกพร่องของบุคคลด้วยวิธีการง่าย ๆ ไม่มีแบบแผนที่แน่นอน วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การสังเกต การสอบถาม การสัมภาษณ์ การตรวจผลงาน เป็นต้น (2) รูปแบบการวินิจฉัยที่เป็นทางการ (formal diagnosis) เป็นการค้นหาข้อบกพร่องของบุคคลโดยใช้วิธีการที่สร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การใช้แบบสอบ แบบตรวจสอบรายการ เป็นต้น

4.3 วิธีการประเมินตนเอง

เป้าหมายหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งครูผู้สอนในปัจจุบันนี้มุ่งเน้นให้เป็นนักปฏิบัติแบบสะท้อนผล (reflective practitioners) กระบวนการพัฒนาจึงให้ความสำคัญกับการสะท้อนตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับการพัฒนาไปสู่กระบวนการที่สลับซับซ้อนมากขึ้น

การประเมินตนเอง มีพื้นฐานมาจากความเชื่อที่ว่าบุคคลจะต้องมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ต้องปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจำเป็นต้องได้สารสนเทศที่เที่ยงตรง ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ทบทวนและวิเคราะห์หาโอกาสการพัฒนาตนเอง บันที่ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับการปรับปรุงตนเองในด้านต่าง ๆ

ความหมายของการประเมินตนเอง

การประเมินตนเอง ใช้คำภาษาอังกฤษหลายคำ เช่น self-evaluation, self-assessment, self-study ส่วนความหมายของการประเมินตนเองมีผู้กล่าวไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

Airasian (2000) ให้ความหมายของการประเมินตนเองว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลตัดสินใจความสำเร็จของการกระทำ กระบวนการหรือผลที่ต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการปฏิบัติของตน จนกระทั่งเกิดความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์และปรับปรุงตนเอง

Harvey (2004) กล่าวว่า การประเมินตนเอง เป็นกระบวนการของการทบทวนคุณภาพเพื่อการปฏิบัติและการเตรียมการดำเนินการของตนเอง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2541) กล่าวว่า การประเมินตนเองเป็นกระบวนการใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำเพื่อคิดค้นวิธีการปรับปรุงแก้ไข และชื่นชมกับผลสำเร็จเพื่อเป็นพลังใจสร้างสรรค้งงานต่อไป

โดยสรุปการประเมินตนเอง จึงเป็นกระบวนการที่บุคคลซึ่งต้องการพัฒนาตนเองใช้วิธีการเพื่อพิจารณา ตรวจสอบ ทบทวนการกระทำหรือพฤติกรรมตนเอง และหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

วิธีการที่ใช้ในการประเมินหรือสะท้อนตนเอง

การประเมินตนเองให้ความสำคัญกับการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินตนเองจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนตนเองสามารถจำแนกได้ 3 ชั้น ชั้นที่หนึ่ง การสะท้อนผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของตนเอง ชั้นที่สอง การระบุปัญหาและแนวทางแก้ไข และชั้นที่สาม การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการปฏิบัติงาน (Wood and Bennett, 2000 อ้างถึงใน Spektor-Levy, Eylon and Scherz, 2006)

ตามความคิดของ Wheeler (1993) วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินครูมีหลายวิธี แต่ไม่ควรใช้วิธีการใดหรือแหล่งข้อมูลใดเพียงอย่างเดียวในการประเมินครู เนื่องจากการปฏิบัติงานของครูสะท้อนได้หลายมุมมอง ไม่สามารถหาวิธีการประเมินที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดได้ และจำเป็นต้องใช้หลายวิธีหรือหลายแหล่งข้อมูลเพื่อตรวจสอบยืนยัน คุณภาพการปฏิบัติงานของครู วิธีการประเมินที่ Wheeler (1993) เสนอมีดังต่อไปนี้

(1) แบบตรวจสอบรายการ เป็นแบบฟอร์มที่กำหนดเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ ที่ผู้ประเมินจะทำการตรวจสอบว่าผู้ถูกประเมินมีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

(2) การบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน เป็นการจดบันทึกโดยตัวผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมิน ผู้บริหาร เขียนบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งแผนการทำงาน กิจกรรม ผลที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่พบเห็น และการสะท้อนผล เอกสารนี้สามารถนำไปบรรจุเป็นส่วนหนึ่งในแฟ้มผลงาน

(3) การใช้เทคนิคการสร้างสถานการณ์สมมติ เพื่อวัดการปฏิบัติงาน

(4) การสัมภาษณ์ คำถามที่ใช้ในการสอบถามผู้ถูกประเมิน เกี่ยวกับ ทักษะ คติ ข้อมูลสารสนเทศทั่วไป ความสนใจ ความรู้ ทักษะ ทักษะในการตอบคำถาม ความคิดเห็นต่าง ๆ สามารถใช้วิธีการสอบถามทางโทรศัพท์ สัมภาษณ์รายคน หรือกลุ่ม และอาจเป็นคำถามที่มีโครงสร้างหรือไม่มีโครงสร้าง

(5) ระเบียบพฤติกรรม เป็นการรายงานหรือสรุปกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู

(6) การสังเกต เป็นการบันทึกพฤติกรรมการทำงานของครู ส่วนใหญ่ใช้บันทึกเหตุการณ์ในห้องเรียน การประชุมภายในโรงเรียน การประชุมผู้ปกครอง

(7) แบบทดสอบ เป็นคำถาม รายการหรือปัญหาต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ถูกประเมินแสดงคำตอบ

(8) แฟ้มผลงาน เป็นการรวบรวมเอกสาร หลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู เช่น ผลการเรียนรู้ของนักเรียน สื่อที่ครูผลิต การวิจัยของครู การประเมินตนเอง แบบทดสอบ วิดีทัศน์เกี่ยวกับบทเรียนต่างๆ

(9) แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วยข้อความ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของครู แผนการสอน บริบทการสอน ทักษะ คติ กิจกรรมทางวิชาชีพ

(10) แบบมาตรฐานประมาณค่า เป็นรูปแบบของคำถามที่เป็นมาตรฐานประเมินค่า ซึ่งอาจเป็นตัวเลข ที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้ตอบระบุระดับความเห็นของตนเองต่อข้อความนั้น ว่าเห็นด้วยหรือมีอยู่ในระดับใด

(11) ผลการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทักษะ คติของนักเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการประยุกต์ใช้ การโยงความรู้ ทักษะ ความสามารถต่าง ๆ คะแนนสอบ รายงานที่ปรากฏในแฟ้มผลงาน

(12) การบันทึกร่องรอยในอดีต เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ได้แก่ รางวัลที่เคยได้รับ การเข้าฝึกอบรม สัมมนา การลาศึกษาต่อ

(13) **วิถีทัศน์** เป็นการบันทึกภาพการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ การจัดกิจกรรมในชั้นเรียน การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับเพื่อน การประชุมผู้ปกครอง

(14) **ตัวอย่างงานจากการสอนจริง** การใช้กิจกรรมการสอนจริงเพื่อประเมินการปฏิบัติงาน เช่น การเตรียมแบบฝึกหัด แฟ้มผลงานของนักเรียน การรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนไปยังผู้ปกครอง

(15) **ตัวอย่างงานจากสถานการณ์สมมติ** การเลียนแบบงานที่เหมือนจริง เช่น การให้ครูแสดงแนวการสอนหน่วยการเรียนรู้หน่วยใดหน่วยหนึ่ง เพื่อให้ผู้ปกครองได้มองเห็นเป็นตัวอย่างการวางแผนการใช้แหล่งทรัพยากรเพื่อการสอนในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง

4.4 แบบตรวจสอบรายการประเมิน

ปัจจุบันนี้นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับการใช้แบบตรวจสอบรายการประเมิน (evaluation checklist) ในการประเมินตนเอง ดังนั้น การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตนเองของผู้บริหารในการวิจัยนี้จะเน้นการใช้แบบตรวจสอบรายการตนเองเป็นเครื่องมือหลักในการประเมินภาวะผู้นำแบบชื่นชมของผู้บริหาร ซึ่งขอเสนอแนวคิดของเครื่องมือดังกล่าวดังต่อไปนี้

แบบตรวจสอบรายการประเมิน (evaluation checklist) เป็นวิธีวิทยาทางการประเมินที่มีประโยชน์มากสำหรับใช้ตรวจสอบการดำเนินการประเมินหลาย ๆ ประเภท ทั้งการประเมินโครงการ การประเมินแผนงาน การประเมินองค์กร การประเมินบุคคล รวมทั้งการประเมินตนเอง ด้วยว่ากิจกรรมหรือการดำเนินงานใด ๆ มีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด มีสิ่งใดบ้างที่ได้มีการปฏิบัติแล้วและสิ่งใดบ้างที่ยังไม่ได้ปฏิบัติ เป้าหมายของแบบตรวจสอบรายการประเมินคือ ช่วยให้การประเมินหรือการทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Scriven, 2000)

Scriven (2000) เป็นผู้เสนอให้ใช้แบบตรวจสอบรายการประเมินหลัก (Key Evaluation Checklist: KEC) เป็นเครื่องมือในการประเมินอภิมาน แบบตรวจสอบรายการเป็นแบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นประกอบด้วยข้อรายการซึ่งกำหนด หรือระบุสิ่งที่ควรปฏิบัติในการประเมินสำหรับผู้ประเมินตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินงานตามข้อรายการเหล่านั้นหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อมิให้ละเอียดหรือลืมหัดทำในสิ่งที่พึงกระทำ เป็นการตอกย้ำให้ผู้ประเมินปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด หรือแนวทางที่ควรปฏิบัติ (สุวิมล ว่องวานิช, 2549)

แบบตรวจสอบรายการมีลักษณะเป็นรายการขององค์ประกอบ (list) คุณสมบัตินี้ (factors) ลักษณะ (aspects) ส่วนประกอบ (components) เกณฑ์ (criteria) งาน (tasks) หรือมิติต่าง ๆ (dimensions) ที่แยกพิจารณาเป็นจุด ๆ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง (Scriven, 2000) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์เป็นรายการประเมินหลักสำหรับการตรวจสอบและการ

ประเมินตนเองได้ โดยสารสนเทศดังกล่าวจะทำให้การทำงานสามารถดำเนินการได้อย่างแน่นอน และมั่นใจ

รูปแบบของแบบตรวจสอบรายการประเมิน

แบบตรวจสอบรายการที่ใช้ในการประเมินอภิमानสามารถกำหนดได้หลายรูปแบบ เช่น การกำหนดข้อรายการให้ผู้ประเมินตอบว่า ใช่ หรือไม่ (ตัวอย่างที่ 1) รูปแบบมาตรฐานค่า (ตัวอย่างที่ 2) รูปแบบรูบริกส์ (rubrics) (ตัวอย่างที่ 3 และ 4) ส่วนใหญ่จะพบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจะจัดทำเป็นแบบรูบริกส์ โดยมีการกำหนดคะแนนสำหรับคำตอบแต่ละข้อ แล้วรวมคะแนนคุณภาพของการประเมิน พร้อมทั้งเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย (สุวิมล ว่องวานิช, 2549)

ตัวอย่างที่ 1 รูปแบบตอบแบบสองตัวเลือก (ใช่/ไม่ใช่)

รูปแบบของแบบตรวจสอบรายการที่ตามตัวอย่างนี้ จะมีการกำหนดข้อรายการให้ผู้ถูกประเมินพิจารณาว่าตนเองมีคุณลักษณะตามข้อรายการที่กำหนดหรือไม่ ในรูปแบบนี้จะบังคับให้ผู้ถูกประเมินเลือกตอบเพียงสองตัวเลือก คือ ใช่หรือไม่ใช่ (yes/no) เท่านั้น

ข้อ	รายการตรวจสอบ	ใช่	ไม่ใช่
1.	ใคร ๆ ก็บอกว่าข้าพเจ้าเป็นคนสื่อสารเข้าใจง่าย		
2.	ข้าพเจ้าจะทำงานแต่ละวันไม่ให้คั่งค้าง		
3.	ข้าพเจ้าจะนำข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มารายงานให้เพื่อนร่วมงานทราบเป็นประจำ		
4.	ข้าพเจ้าเป็นคนไม่ยอมให้อะไรเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของข้าพเจ้า		
5.	ไม่ว่าเป็นการตัดสินใจทำอะไร ผลงานของข้าพเจ้าออกมาดีเสมอ		

ตัวอย่างที่ 2 รูปแบบมาตรฐานค่า

รูปแบบของแบบตรวจสอบรายการที่ตามตัวอย่างนี้ จะมีการกำหนดข้อรายการให้ผู้ถูกประเมินพิจารณาว่าตนเองมีคุณลักษณะตามข้อรายการที่กำหนดหรือไม่ แต่ส่วนที่แตกต่างจากรูปแบบในตัวอย่างที่ 1 คือ ให้ผู้ตอบระบุระบุหรือปริมาณความมากน้อยของพฤติกรรมที่ตนเองมีอยู่ตามข้อรายการที่กำหนด ส่วนใหญ่จะกำหนดระดับของพฤติกรรมเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ

ข้อ	พฤติกรรม	1	2	3	4	5
1	มีความอดทนในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
2	ยอมรับความต่างทางความคิด					
3	รู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนร่วมทีม					
4	ไม่โทษเพื่อนสมาชิกเมื่อทำงานพลาด					
5	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อทีมมีความขัดแย้งได้					
6	ให้ความสำคัญเพื่อนร่วมทีมทุกคนเท่าเทียมกัน					

ตัวอย่างที่ 3 รูปแบบรูบริกส์

แบบตรวจสอบรายการตามรูปแบบรูบริกส์มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อบ่งบอกระดับคุณภาพของสิ่งที่ถูกประเมิน ระดับคุณภาพอาจจำแนกเป็น 3 ระดับ หรือ 5 ระดับ หรือตามที่ผู้สร้างเครื่องมือจะกำหนดขึ้น ในแต่ละระดับจะมีการระบุคุณสมบัติหรือคุณภาพของสิ่งที่ถูกประเมินเพื่อใช้เป็นหลักเทียบ ในการสร้างแบบตรวจสอบรายการตามรูปแบบนี้ต้องมีการวิเคราะห์คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของบุคคลที่ถูกประเมินตามนิยามที่กำหนด ข้อรายการนี้เป็นจุดตรวจสอบ (checkpoints) ที่ใช้ในการตรวจสอบผู้ถูกประเมินว่ามีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมตามที่กำหนด มากน้อยเพียงใด ปริมาณของจำนวนข้อรายการที่ผ่านสะท้อนระดับคุณภาพของผู้ถูกประเมิน

Stufflebeam (2000) ได้นำเสนอรูปแบบของแบบตรวจสอบรายการสำหรับการประเมินอภิमानซึ่งใช้ในการประเมินคุณภาพของวิธีการประเมินโครงการ โดยกำหนดจุดตรวจสอบในแต่ละองค์ประกอบจำนวน 6 จุด (ข้อรายการ) กำหนดเกณฑ์การตัดสินคุณภาพออกเป็น 6 ระดับ หากมีคุณลักษณะตรงกับข้อรายการที่กำหนดจำนวน 0-1 ข้อ หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง จำนวน 2-3 ข้อ หมายถึง ระดับพอใช้ จำนวน 4 ข้อ หมายถึง ระดับดี จำนวน 5 ข้อ หมายถึง ระดับดีมาก และจำนวน 6 ข้อ หมายถึง ระดับดีเลิศ

ตัวอย่างที่ 3.1

L1	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม				
<input type="checkbox"/>	มีความอดทนในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น				
<input type="checkbox"/>	ยอมรับความต่างทางความคิด				
<input type="checkbox"/>	รู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนร่วมทีม				
<input type="checkbox"/>	ไม่โทษเพื่อนสมาชิกเมื่อทำงานพลาด				
<input type="checkbox"/>	แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อทีมมีความขัดแย้งได้				
<input type="checkbox"/>	ให้ความสำคัญเพื่อนร่วมทีมทุกคนเท่าเทียมกัน				
<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 0-1	
ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง	

ตัวอย่างที่ 3.2

แบบตรวจสอบรายการตามตัวอย่างนี้ กำหนดกลุ่มของพฤติกรรมให้ผู้ถูกประเมิน ตรวจสอบเทียบเคียง ลักษณะของพฤติกรรมในแต่ละกลุ่มสะท้อนระดับคุณภาพที่ต่างกัน บางครั้ง อาจกำหนดระดับคุณภาพตามปริมาณความมากน้อยของพฤติกรรม

ข้อ	จุดตรวจสอบ	ต้องปรับปรุง (1)	ใช้ได้ (2)	ดี (3)
1.	ความคิดริเริ่ม	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำงานแบบรักษา งานเดิม ● ไม่มั่นใจในการคิดทำ สิ่งใหม่ ● กลัวผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> ● อยากเปลี่ยนแนวทาง ใหม่เหมือนกัน แต่ต้อง รอดูที่ผลที่คนอื่นทำ ก่อน ● ไม่กล้าตัดสินใจริเริ่ม ด้วยตนเองก่อนคนอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ● ชอบคิดหาแนวทาง ใหม่มาใช้ในโรงเรียน ● ชอบคิดทำสิ่งท้าทาย ● ไม่กลัวความล้มเหลว
2.	ความสามารถ ในการทำงาน เป็นทีม	ครูในโรงเรียนไม่ถึงครึ่งที่ ทำงานเป็นทีมเป็น	ครูในโรงเรียนประมาณ ครึ่งหนึ่ง (50%) ทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	ครูในโรงเรียนประมาณ 80% ขึ้นไปทำงาน ร่วมกันเป็นทีม

โดยสรุป การพัฒนาผู้บริหารที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง โดยใช้แนวคิดจากการสังเคราะห์ได้ คือ การกำหนดเครื่องมือในการประเมินตนเองว่ามีคุณสมบัติ ตามแบบตรวจสอบรายการมากน้อยเพียงใด เพื่อสะท้อนระดับของภาวะผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง และชี้ให้เห็นพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อนในตนเองตามองค์ประกอบของภาวะ ผู้นำแบบขึ้นชมตนเอง จากนั้นจะมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองซึ่งเน้นที่ใช้วิธีการ กำกับตนเองด้วยวิธีการบันทึกอนุทิน (diary method) ซึ่งเป็นแนวคิดของการสะท้อนตนเอง (self-reflection) ซึ่งนิยมใช้ในปัจจุบัน