

# การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. กล้า ทองขาว ..ผู้เขียน

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา องค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำได้รับการศึกษาและพัฒนาขึ้นมาค่อนข้างหลากหลาย แม้ว่านักวิชาการด้านการจัดการทั่วไปและการจัดการการศึกษาจะพยายามค้นหาความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำจากหลายมุมมอง ด้วยแนวทางและระเบียบวิธีการศึกษาที่ต่างกัน แต่ทฤษฎีส่วนใหญ่ที่พัฒนาขึ้น มักอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมของสังคมตะวันตก ซึ่งต่างจากสังคมไทย มีอยู่ไม่น้อยที่ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีปัญหาความไม่เป็นสากลของความรู้ ทำให้เป็นข้อจำกัดของการนำไปใช้ประโยชน์ในทุกสังคม ยิ่งไปกว่านั้น ในศาสตร์ของสาขาวิชาการและวิชาชีพที่ต้องใช้หลักการและวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ตามลักษณะธรรมชาติของงานที่ต่างกัน ยิ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการนำที่ต่างกัน ทำให้นักวิชาการมองเห็นแง่มุมที่น่าสนใจที่จะเข้าไปศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางด้านต่างๆเพิ่มมากขึ้น ซึ่งนักวิชาการและนักวิจัยทางสังคมศาสตร์ของไทยที่เข้าใจในเรื่องเหล่านี้เป็นอย่างดี ก็สนใจที่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับทศวรรษใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

ในบทความนี้ ผู้เขียนมุ่งที่จะประมวลแนวความคิด และแนวทางการศึกษาหรือการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ว่านักวิชาการให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญภาวะผู้นำในแง่มุมใด ผลของการศึกษาและวิจัยมีข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ของศาสตร์การจัดการ โดยเฉพาะศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาอย่างไร และการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา มีมุมมองและองค์ความรู้ที่น่าสนใจ เพื่อการต่อยอดสำหรับนักวิชาการรุ่นใหม่ๆอย่างไร ดังรายละเอียดจะได้กล่าวถึงต่อไป

## การศึกษาภาวะผู้นำในยุคก่อน

แนวการศึกษาภาวะผู้นำในยุคก่อนในที่นี้จะหมายเอาช่วงเวลาก่อนปี ค.ศ. 1978 หรือช่วงเวลาย้อนหลังจากปลายทศวรรษที่ 1970 กลับไปสู่อดีต โดยผู้เขียนจะขอถือโอกาสกำหนดเอาแนวการศึกษาภาวะผู้นำยุคใหม่เริ่มต้นขึ้นเมื่อมีการค้นพบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## 1) การศึกษาภาวะผู้นำตามพันธุกรรม (Genetic Leadership)

จากเอกสารทางวิชาการ มักจะกล่าวถึงแนวทางการศึกษาทักษะการเป็นผู้นำว่าเริ่มมีระเบียบแบบแผนในช่วงต้นๆทศวรรษที่ 1950 แต่แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เคยมีมาก่อนแล้วแต่โบราณ ซึ่งให้เห็นว่าคนสมันก่อนเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะคนหรือเฉพาะตระกูล โดยภาวะผู้นำสืบเชื้อสายกันได้จากพ่อ ไปยังลูก จากลูก ไปยังหลาน เพราะคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเฉพาะตัวที่สืบสายกันได้ภายในตระกูล คือการเกิดมาเป็นผู้นำ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร 2539: 168) ซึ่งแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้ ก็น่าจะ ได้มาจากการสังเกตหรือจากประสบการณ์ แล้วนำมาอธิบายความสามารถเกี่ยวกับการนำ โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอกของบุคคลผู้สืบเชื้อสายภายในตระกูล

## 2) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Model of Leadership)

การศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่เน้นความสำคัญด้านคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ โดยศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลนี้ เป็นผลงานวิจัยที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาระหว่างปี ค.ศ. 1940-1974 โดยโจทย์วิจัยคือ มีคุณลักษณะสำคัญของบุคคลในด้านใดบ้าง ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการนำ หรือการมีอิทธิพลของผู้นำต่อกิจกรรมของบุคคลอื่น หรือของกลุ่ม ทั้งในเรื่องที่ทำให้เกิดผลคือ ทำให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผล องค์ประกอบของคุณลักษณะซึ่งเป็นตัวแปรเหตุที่นักวิจัยนำมาศึกษา เช่น คุณลักษณะด้านความเฉลียวฉลาด ลำดับที่เกิดของพี่น้องในครอบครัว สถานะทางสังคมเศรษฐกิจ สภาพการเลี้ยงดูในวัยเยาว์ เป็นต้น ซึ่ง Stogdill (1974) ได้ทำการสำรวจผลงานวิจัยของคนอื่นๆ และทำการศึกษาในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ หลายประการ คือ (1) การมีความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบ (2) การมีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ (3) มีความเข้มแข็งและเพียรพยายาม (4) มีความกล้าได้กล้าเสีย (5) มีความริเริ่มในการแก้ปัญหา (6) มีความเชื่อมั่นในตนเองและเข้าใจตนเอง (7) มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตน (8) มีความพร้อมที่จะรับความเครียดระหว่างบุคคล (9) สามารถทนต่อความคับข้องใจและความล่าช้า (10) สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น และ (11) สามารถกำหนดรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์เพื่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถสรุปย่อๆ เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำคือ (1) ความปริชาสามารถ (capacity) (2) ความมุ่งสำเร็จ (achievement) (3) ความรับผิดชอบ (responsibility) (4) การมีส่วนร่วม (5) สถานภาพ (status) และ (6) สถานการณ์ (situation)

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจ ผ่านมานานแล้ว แต่คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ในปัจจุบันประเด็นการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ยังมีความสำคัญอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะนักวิชาการที่ติดตามผลงานของ Bernard M. Bass ผู้เขียน Transformational Leadership พิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1998 และ ครั้งที่สองปี ค.ศ. 2006 จะทราบได้ ดีว่า Bass เป็นผู้สนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมาก่อน (Bass, 1960) แต่เนื่องจากได้รับอิทธิพลทาง ความคิดจาก James MacGregor Burns (1978) เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนสภาพ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทำให้ Bass ปรับขยายแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำให้มีความกว้างขวางและลึกซึ้ง เป็นการต่อยอด ทฤษฎีของ Burns ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

### 3) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Situational Leadership)

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ เป็น การศึกษาที่เพิ่มมุมมองจากคุณลักษณะของตัวผู้นำ เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ด้วย เพราะเชื่อว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้น ใน การศึกษาและวิเคราะห์ภาวะผู้นำให้ลึกซึ้งนั้น จะต้องให้ความสำคัญที่ตัวผู้นำกับสถานการณ์และ ผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ด้วย ดังนั้น ภาวะผู้นำ (ตัวแปรตาม) จึงเกิดจากผลกระทบท ของปัจจัยสองประการ คือ (1) คุณลักษณะของผู้นำกับ (2) เหตุการณ์ที่เผชิญหน้า (ตัวแปรต้น)

โจทย์การวิจัยของการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้ คือ ความพยายามที่จะหา คำอธิบายว่า สถานการณ์ (ซึ่งเป็นบริบท) ลักษณะอย่างไร ที่ทำให้ผู้นำได้รับการมองว่าประสบ ผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้นำจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อ เหตุการณ์เปลี่ยนภาวะผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยหรือไม่ นักวิจัยจึงพยายามที่จะศึกษาคุณ ลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยนักวิจัยส่วน ใหญ่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำน้อยลง แต่จะเพิ่มความสำคัญของ สถานการณ์ทางสังคมและสภาวะแวดล้อมมากขึ้น ซึ่ง Hoy และ Miskel (2005) ได้กำหนด คุณลักษณะ 4 ประการของสถานการณ์ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ คือ (1) ลักษณะโครงสร้างองค์การ (2) บรรยากาศองค์การ (3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ (4) ลักษณะ ของเพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในเรื่องนี้ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)



อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงผลกระทบบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ก่อนข้างมีความสลับซับซ้อนสูง แต่ความรู้ที่ได้กลับยังไม่เพียงพอที่อธิบายว่า จะเลือกใช้ทักษะ ภาวะผู้นำอย่างไร กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันนั้นให้เกิดผลสำเร็จ

#### 4) การศึกษาพฤติกรรมกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Behavior and Effective

##### Leadership)

การศึกษากิจกรรมผู้นำ หรือภาวะผู้นำแนวพฤติกรรม นักวิจัยจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับ บทบาทของภาวะผู้นำ (Role of Leadership) เช่น บทบาทของภาวะผู้นำในกระบวนการบริหารเพื่อ การพัฒนาสถานศึกษาคืออะไร ซึ่งเป็นการศึกษาแนวพื้นฐาน (Normative Approach) ที่มุ่งศึกษา บทบาทของภาวะผู้นำที่ควรจะเป็น ในการนำองค์กรทางการศึกษา เพื่อให้การกิจการบริหาร สถานศึกษามีประสิทธิผล ทั้งมิติด้านสถาบันและมิติด้านบุคคล การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม อีกแนวทางคือ การศึกษาแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Type) ซึ่ง ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539) ได้รวบรวมไว้ มีแบบของภาวะผู้นำ 4 แบบที่นักวิจัยให้ความสำคัญคือ (1) แบบประชาธิปไตย-อัต นิยม-เสรีนิยม (2) แบบสถาบันมิติ-บุคคลมิติ (3) แบบมิตรสัมพันธ์-กิจสัมพันธ์ และ (4) แบบคำนึง คน-คำนึงผลผลิต ซึ่งภาวะผู้นำแต่ละแบบจะใช้พฤติกรรมแตกต่างกัน สำหรับโจทย์การวิจัยคือการ มุ่งหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำแต่ละแบบมีประสิทธิผลต่างกันหรือไม่ อย่างไร ผู้นำควรเลือกใช้แบบ ของภาวะผู้นำให้เหมาะสมอย่างไร

ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ Hemphil (1966) ได้จัดลำดับกิจกรรมภาวะ ผู้นำเป็น 3 ชั้น คือ (1) ภาวะผู้นำขั้นพยายาม (Attempted Leadership acts) เป็นขั้นริเริ่ม (2) ภาวะ ผู้นำ ขั้นสำเร็จ (Successful Leadership Acts) เป็นขั้นลงมือปฏิบัติ และ (3) ภาวะผู้นำขั้น ประสิทธิภาพ (Effective Leadership Acts) คือภาวะผู้นำที่บรรลุถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งเอาไว้

สำหรับผลการวิจัยตามแนวทางพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้ช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยเฉพาะประเด็นประสิทธิผลของภาวะผู้นำนั้น ได้กลายเป็นมูลฐาน สำคัญของการศึกษาของนักวิชาการในยุคต่อมา

#### 5) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงภาวะการณ์ (Contingency Leadership)

การศึกษภาวะผู้นำของนักวิจัยตามแนวภาวะการณ์ นักวิจัยจะเน้นแนวคิดเกี่ยวกับ ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับความคาดหวัง (Expectation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภายใต้ภาวะการณ์ (Contingency) หรือสถานการณ์ของกลุ่มเป็นหลัก มิใช่ สถานการณ์ (Situation) ภายนอก เช่น ภาวะสงคราม หรือการแบ่งฝ่ายแบ่งสีของประชาชน หรือ

สถานการณ์ระดับขั้นที่ทำให้เกิดวิบุรุษ ตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงผลกระทบต่อระหว่างบุคคล กับสถานการณ์ (Situational Leadership) แต่เป็นภาวะการณ์เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะของกลุ่ม

ตัวอย่างการศึกษาของ Fiedler (1976) ผู้ค้นพบทฤษฎี Contingency Theory ตามแนวคิดของ Fieldler การเป็นผู้นำจะประสบผลสำเร็จหรือมีประสิทธิผลหรือไม่ ให้พิจารณาจากองค์ประกอบ (ตัวแปร) 3 ประการ คือ (1) แบบของภาวะผู้นำ (แบบใฝ่คน-ใฝ่งาน) (2) สถานการณ์หรือภาวะการณ์ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) ความยากง่ายของงาน 3) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ และ (3) สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ผู้นำจะเลือกใช้แบบของการนำแบบใดเมื่อไร ให้พิจารณาจากการเอื้ออำนวยของสถานการณ์ หรือภาวะการณ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูง โดยเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ จากข้อค้นพบของ Fiedler สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบบใฝ่คน (Relationship-Motivated Leaders) มีประสิทธิผลสูงภายใต้ภาวะการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง ส่วนผู้นำแบบใฝ่งาน (Task-Motivated Leaders) มีประสิทธิผลสูงในภาวะการณ์ที่เอื้ออำนวยสูงและภาวะการณ์ที่เอื้ออำนวยต่ำ

ตัวอย่างผลการศึกษาของ House (1971) ผู้ค้นพบทฤษฎี Path-Goal Theory การศึกษาของ House กำหนดตัวแปรต้นเป็น 2 ชุด คือ ชุดตัวแปรแบบภาวะผู้นำ มี 4 แบบ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) (3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) และ (4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และชุดตัวแปรสถานการณ์ มี 2 ตัวแปร คือ (1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates' Personal Characteristics) และ (2) สภาพแวดล้อมของงาน (Environmental Demands) เช่น ระเบียบกฎเกณฑ์ ของหน่วยงาน เป็นต้น แนวทางการวิเคราะห์จากการศึกษาของ House คือการทดสอบความสัมพันธ์ หรือวิเคราะห์อิทธิพลขององค์ประกอบทั้ง 6 ตัวแปร เพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผลการศึกษานี้เป็นก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อจะช่วยให้งานตามภารกิจของกลุ่ม หรือองค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

#### 6) การศึกษาภาวะผู้นำกับการเสริมสร้างแรงจูงใจ (Leadership and Motivators)

การศึกษาภาวะผู้นำกับการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความเชื่อตามสาขาปรัชญามานุษยนิยมว่า ผู้นำต้องเรียนรู้ความต้องการของคน ความสำคัญของผู้นำคือความสามารถที่จะทำให้คนทำงานด้วยความยินดี และสามารถสนองความต้องการของคนให้เกิดผลต่องาน

ตัวอย่างงานวิจัยของ Maslow (1970) ผู้ค้นพบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Need Hierarchy) สาระสำคัญคือ ความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็นลำดับขั้น จากขั้นต่ำถึงขั้นสูง มี 5 ลำดับ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับผลตอบแทน มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป ลำดับความต้องการ 5 ชั้น ประกอบด้วย (1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) (2) ความต้องการความมั่นคง (Security Need) (3) ความต้องการติดต่อดังพันซ์ (Affiliation Needs) (4) ความต้องการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และ (5) ความต้องการบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ชั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ลำดับ จะช่วยให้เข้าใจความต้องการของคน และสามารถสนองความต้องการของคนให้เกิดผลต่องานได้

คณะวิจัยแห่ง พิตต์เบิร์ก ซึ่งมี Frederick Herzberg (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ 2518) ผู้นำคณะวิจัย ได้ทำการศึกษาเจตคติของคนเกี่ยวกับงาน โดยพยายามค้นหาคำตอบถึงเหตุที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ และเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ พบว่า มูลเหตุที่มีต่อความพอใจในงานที่ทำหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีอยู่ 5 ประการตามลำดับ คือ (1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) (2) การยอมรับนับถือ (Recognition) (3) ลักษณะของงาน (The work itself) (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ (5) ความก้าวหน้า (Advancement) ส่วนมูลเหตุที่ทำให้รู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ความรู้สึกตรงกันข้ามกับองค์ประกอบที่สร้างความพอใจ แต่เป็นองค์ประกอบใหม่ที่ต่างไปจากเดิม เรียงลำดับจากมากที่สุดตามลำดับ เรียกว่า ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) มี 5 ประการ คือ (1) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration) (2) วิธีปกครองบังคับบัญชา (Technical supervision) (3) เงินเดือน (Salary) (4) การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล (Interpersonal supervision) และ (5) ภาวะการทำงาน (Working condition)

จะเห็นว่า ความเข้าใจธรรมชาติด้านความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม มีความสำคัญ ในแง่ที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำ และการเลือกปัจจัยที่เป็นแรงเสริม เพื่อกระตุ้นหรือจูงใจการทำงาน พร้อมกับใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการ เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้รู้สึกไม่พอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ตามบริบทของสภาพแวดล้อมองค์การ และสถานการณ์เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

#### 7) การศึกษาแหล่งอำนาจของภาวะผู้นำ (Based of Power)

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจหรืออิทธิพลของภาวะผู้นำ ก็เป็นสาระสำคัญอีกประเด็นหนึ่งของการศึกษาวิจัย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการใช้อำนาจหรืออิทธิพลทาง



สังคม (Social influence process) ต่อกิจกรรมของกลุ่มภายใต้สถานการณ์อย่างหนึ่ง เพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์

ตัวอย่างการศึกษาแหล่งหรือฐานอำนาจ (Based of Power) ของ French และ Raven (1968) เป็นพลังที่ผู้นำมีในตน มีมาจาก 5 แหล่ง คือ (1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) (2) อำนาจการให้รางวัล (Reward power) (3) อำนาจอ้างอิง (Reference power) (4) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) และ (5) อำนาจจากการบังคับ (Coercive power) ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจและรู้จักแหล่งที่มาของอำนาจ วิธีใช้อำนาจ และรู้จักการสร้างอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 15)

ต่อมา Hoy และ Miskel (1991) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้ตาม ในการตอบสนองต่อการใช้อำนาจของผู้นำ โดยศึกษาผลที่เกิดตามมาว่า เมื่อผู้นำใช้อำนาจจาก 5 ฐาน ของ French และ Raven ผู้ตามจะมีพฤติกรรมตอบสนองอย่างไร เช่น ต่อต้าน ยินยอมปฏิบัติตาม หรือมีความผูกพัน ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจจาก*การอ้างอิง* กับการใช้อำนาจจาก*ความเชี่ยวชาญ* ผู้ตามมีพฤติกรรมตอบสนองในเชิง*ความผูกพันสูงสุด* คล้ายกับการใช้อำนาจจาก*การให้รางวัล* กับการใช้อำนาจตาม*กฎหมาย* ผู้ตามมีพฤติกรรม*ยินยอมปฏิบัติตามสูงสุด* ส่วนการใช้อำนาจจากการบังคับ ผู้ตามจะมีพฤติกรรม*ต่อต้านมากที่สุด* เป็นต้น

ตัวอย่างการศึกษาการใช้อำนาจและแหล่งอำนาจของภาวะผู้นำในยุคนี มีส่วนทำให้เป็นฐานความรู้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

#### 8) การศึกษาภาวะผู้นำแบบไม่มีผู้นำคนเดียว (Nonleader Leadership)

แนวความคิดของนักวิจัยกลุ่มนี้จะคล้ายๆกับกลุ่มที่สนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงภาวะการณ์ (Contingency Leadership) โดยเชื่อว่า ภาวะผู้นำมิใช่ภาวะการนำโดยบุคคลคนเดียวเสมอไป แต่เป็นภาวะผู้นำขององค์การ (Organization leadership) ซึ่ง Barnes และ Kriger (1986) เสนอว่า คำอธิบายของทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งหลายที่ผ่านมายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญต่อการมีผู้นำเพียงคนเดียวในกลุ่ม โดยมีคนอื่นๆอีกจำนวนมากเป็นเพียงผู้ตามเท่านั้น ซึ่งผิดหลักความจริงที่ว่าในระดับองค์การจะต้องมีบุคคลที่มีความเป็นผู้นำมากกว่าหนึ่งอยู่เสมอ เรียกว่าเป็น *พหุภาวะผู้นำ* (Pluralistic sense of leadership) เลยทีเดียว รวมทั้งเรื่องของคุณลักษณะ (Traits) หรือทักษะ (Skills) ของภาวะผู้นำในองค์การนั้นก็ยังไม่เห็นว่าเป็นของบุคคลใดคนหนึ่ง แต่มันคือ *คุณลักษณะที่เป็นผลรวม*ของทั้งองค์การ โดยแต่ละวันจะมีคนจำนวนมากที่แสดงบทบาทของภาวะผู้นำทับซ้อนกันและกันอยู่ และจะมีการส่งผ่านภาวะผู้นำจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งในแต่ละช่วงเวลา que เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา

แต่ผลงานวิจัยที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำทั้งองค์การ ตามแนวความคิดที่กล่าวมา ดูเหมือนว่าจะมีอยู่น้อย เมื่อเทียบกับงานวิจัยคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำในลักษณะปัจเจกบุคคล

อย่างไรก็ตาม ยังมี Slater และ Doing (1988) ที่มีแนวความคิดสอดคล้องกับ Barnes และ Kriger คือ พวกเขาทั้งสองปฏิเสธแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบบุคคลเพียงคนเดียว เพราะเห็นว่าเป็นการมองข้ามการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่เป็นทีมงาน และมีความเห็นต่อไปอีกว่า แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ของกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับล่างจำนวนมาก คือ พลังสำคัญที่จะทำให้องค์การมี หรือไม่มีประสิทธิผล ซึ่งเห็นได้ชัดว่าแนวความคิดของ Slater และ Doing นี้ มีความสอดคล้องกับหลักการเพิ่มพลังอำนาจการปฏิบัติงาน (Empowerment) แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการในปัจจุบัน

## การศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

### 1) การทบทวนแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำใหม่

การศึกษาภาวะผู้นำในยุคหลังทศวรรษที่ 1980 นักวิชาการได้มีการทบทวนแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และประสิทธิผลของการใช้ภาวะผู้นำกันใหม่ ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) การแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ (Roles) พฤติกรรมและแบบแผนการนำ (Leadership Style and Behavior) สถานการณ์-สภาวะการณ์ (Situation-Contingency) และ ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยจำแนกขอบเขตการศึกษาภาวะผู้นำเป็น 3 ระดับ คือ ภาวะผู้นำระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เนื่องจากปัจจุบันเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นของทุกคนในธุรกิจ (Leadership in everyone's Business) (Lussier and Achua, 2007)

ในยุคนี้มีการศึกษาเพื่อจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำ (Leadership) กับผู้จัดการ (Manager) ว่ามีส่วนใดแตกต่างกันอย่างไร มีการนำคำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) มาใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะการเป็นผู้นำ มีการกล่าวถึงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำเพื่อเอื้ออำนวยให้กลุ่มหรือองค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) โดยให้คุณค่าและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (ผู้ปฏิบัติงาน) ในระดับล่าง จนกระทั่งว่าองค์การในปัจจุบันได้เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ปฏิบัติในระดับล่าง มีอิสระในการเป็นผู้นำทางความคิด การตัดสินใจในการพัฒนา และแก้ปัญหาในงานในความรับผิดชอบอย่างอิสระ ภายใต้ขอบเขตภารกิจที่พวกเขาได้รับมอบหมาย โดยปราศจากการแทรกแซงจากผู้นำระดับสูง



## 2) การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่และการขยายองค์ความรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

หลังจากที่ Burns (1978) เปิดประเด็นความรู้ใหม่จากผลการศึกษาและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่ โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) กับกลุ่มภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เรียกชื่อทฤษฎีนี้ว่า Transformational Theory ทำให้เกิดการตื่นตัวทางด้านแนวคิดและแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำขึ้นมาอย่างกว้างขวาง

ตัวอย่างการศึกษาของ Bass และ Riggio (2006) ที่ทำการสำรวจงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากทั่วโลก โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบ่งพฤติกรรมเป็น 4 แบบ ได้แก่ (1) แบบเสรีนิยม (Laissez Fair) (2) แบบการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (เชิงรับ) (Management by Exception-passive) (3) แบบการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (เชิงรุก) (Management by Exception-active) และ (4) แบบการให้รางวัลตามภาวะการณ์ (Contingency Reward) กลุ่มที่สอง คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 แบบเช่นกัน คือ (1) แบบแสดงอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือใช้พฤติกรรมที่เป็นอำนาจบารมี (Idealized Influence or Charismatic Behavior) (2) แบบใช้แรงบันดาลใจเป็นสิ่งจูงใจ (Inspirational Motivation) (3) แบบใช้การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (4) แบบให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตาม (Individualized Consideration) ผลการศึกษาพบข้อสรุปว่า กลุ่มตัวแปร 4 ตัวที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีเพียงองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามภาวะการณ์เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ รองลงมาจากองค์ประกอบ 4 ประการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ส่วนแบบภาวะผู้นำนอกจากนั้นมีความสัมพันธ์ทางลบ ยกเว้นภาวะผู้นำแบบการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (เชิงรุก) เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกเล็กน้อยกับประสิทธิผลของการดำเนินภารกิจการขององค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership for Change) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 ต่อช่วงต้นทศวรรษ 2000 ยังเป็นประเด็นสำคัญที่นักวิชาการให้ความสนใจ เช่น Fullan (2006) เสนอให้มีการทบทวนสาระของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) ซึ่งเป็นองค์ความรู้สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยเขาเห็นว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ที่มีจุดอ่อนก็เพราะศักยภาพของการสร้างทฤษฎี (Capacity building) ซึ่งผู้สร้างต้องการจัดทำให้ทฤษฎีประเภทนี้เป็นทฤษฎีเพื่อการปฏิบัติ (theory

of action) แต่ก็ยังมีจุดบกพร่องอยู่มาก เช่นเรื่องของการจัดทำวิสัยทัศน์ร่วม และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ทิศทางการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งแท้จริงแล้ว มันคือผลลัพธ์จากกระบวนการที่มีคุณภาพ (ของกลุ่มผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้เสีย) ได้ร่วมกันรังสรรค์สิ่งทีพวกเขาต้องการขึ้นมา นั่นย่อมหมายความว่า Change Agent ควรเป็นเรื่องของกระบวนการกลุ่ม มิใช่เรื่องของใครคนคนใดหนึ่ง

ในช่วงเวลานี้ได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Change Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) และกลยุทธ์องค์การ (Organization Strategy) โดยมีผู้สนใจทำการศึกษเกี่ยวกับเรื่องพวกนี้อยู่บ้าง แต่แนวทางการศึกษาและการวิจัยจำนวนมากมักจะเน้นไปในเรื่องการสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นเครื่องมือ (administrative tools) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ระบบการกำกับตรวจสอบและการควบคุมงานที่เรียกว่า Balanced Score Card และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งเครื่องมือของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จัดว่าเป็น **ทฤษฎีเพื่อการปฏิบัติ** สำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่หวังว่าเมื่อนำไปปฏิบัติตามแล้วจะช่วยให้กลยุทธ์องค์การบรรลุผลสำเร็จ

### 3) การศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำในยุคหลังทศวรรษที่ 1980 มีการขยายขอบเขตออกไปมาก อันเนื่องมาจากมีการจำแนกระดับการนำตามที่เคยกล่าวถึงมาแล้ว คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ตัวอย่างเช่น กรอบการศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual as Leaders) ของ Howell และ Costley (2006) จะพิจารณาจาก 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นพฤติกรรมของผู้ตาม กับ ส่วนที่เป็นเจตคติและการรับรู้ในงานของผู้ตาม กล่าวคือ ส่วนแรกประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัว ได้แก่ (1) ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) (2) ผลผลิตจากการทำงานของผู้ตาม (Followers' productivity) (3) จำนวนของงานที่ทำได้เรียบร้อย (Amount of worked completed) และ (4) ระดับของผลงานที่ปฏิบัติ (Result of performance rating) ซึ่งส่วนแรกนี้จัดเป็นตัวบ่งชี้ทั่วไป (Common indicators) ส่วนที่สอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวเช่นกัน คือ (1) ความพึงพอใจในงานของผู้ติดตาม (Followers' job satisfaction) (2) ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment to Organization) (3) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน (Role Clarify) และ (4) การมีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)

สำหรับขอบเขตการศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการจำแนกประเด็นการศึกษาเป็น 3 เรื่องใหญ่ คือ (1) ประสิทธิผลในเชิงความสามารถในการเพิ่มผลประโยชน์ (Profitability) และผลผลิต (Productivity) เมื่อเทียบกับที่ผ่านมา (2) ผลในเชิงความสามารถในการ

แข่งขันและการเป็นเครือข่ายกับพันธมิตร (Market share, Union membership) และ (3) ผลในเชิงจิตวิทยาของภาวะผู้นำต่อเจตคติและการรับรู้ของผู้ร่วมงาน เช่น การแสดงออกให้เห็นชัดว่าพวกเขา มีความพึงพอใจต่องานสูง (Respond with higher job satisfaction) ผลการเข้าร่วมดีขึ้นกว่าเดิม งานในหน้าที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทำงานสำเร็จได้รวดเร็วกว่าปกติ เป็นต้น

แนวการศึกษาของ James และ Connolly (2000) มองประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leadership of education transformation) เป็น 4 ระดับ (1) ระดับตัวผู้นำเอง (2) ระดับที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ (3) ระดับที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน และ (4) ระดับที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียคนสำคัญของสถาบัน (institutions' key stakeholders) และในการศึกษาของ James และ Connolly มีข้อเสนอในเชิงหลักการเพื่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลด้วย

อย่างไรก็ตาม สำหรับกรอบแนวทางการศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่เรียกว่า ความสำเร็จของสถานศึกษา (Successful Schools) ที่จัดว่าเป็นประสิทธิผลระดับองค์กร ตามแนวคิดดั้งเดิมและปัจจุบันยังเห็นว่าเป็นประเด็นสำคัญอยู่ที่คือ **ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน (Student outcomes)** แต่ปัจจุบันมีการพิจารณาความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการศึกษากว้างออกไปกว่านั้น เช่น Gorton, Alston และ Snowden (2007) เสนอตัวบ่งชี้เป็นกรอบการศึกษาไว้ ได้แก่ (1) ความเป็นมืออาชีพของภาวะผู้นำ (Professional leadership) (2) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม (3) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning environment) (4) ความเอาใจใส่ต่อกระบวนการเรียนการสอน (5) บุคลากรมีความคาดหวังสูง (6) การให้แรงเสริมทางบวก (7) มีกระบวนการกำกับควบคุมชัดเจน (8) ผู้เรียนมีสิทธิส่วนบุคคลและมีความรับผิดชอบ (9) การสอนบรรลุผล (10) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (A learning organization) และ (11) ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างบ้านกับโรงเรียน (home-school partnership) เป็นต้น

#### 4) การศึกษาเพื่อประมวลองค์ความรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวการศึกษาภาวะผู้นำในยุคหลัง ยังมีนักวิชาการที่ติดตามความเคลื่อนไหวของแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และพยายามศึกษาและสำรวจเพื่อแสวงหาข้อสรุปเป็นองค์ความรู้ที่เรียกว่า **ตัวแบบภาวะผู้นำ (Leadership Model)** พบว่า มีผลงานจำนวนมากได้กล่าวถึงตัวแบบภาวะผู้นำ และค่อนข้างได้ข้อสรุปที่หลากหลาย โดยข้อค้นพบจากการสำรวจก็มักได้ข้อสรุปที่ต่างกันไป เช่น Bush (2008) ได้ข้อสรุปจากผลสำรวจทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 ถึงปัจจุบัน พบว่ามีทั้งหมด 9 ตัวแบบ คือ ตัวแบบการจัดการ (Managerial) ตัวแบบการมีส่วนร่วม (Participative) ตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational) ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล



(Interpersonal) ตัวแบบผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional) ตัวแบบหลังแนวความคิดยุคใหม่ (Postmodern) ตัวแบบผู้นำภาวะการณ์ (Contingency) ตัวแบบผู้นำจริยธรรม (Moral) และตัวแบบผู้นำทางวิชาการ (Instructional) ซึ่งเป็นข้อสรุปที่ต่างจาก Bottery (2004) ที่พบว่าภาวะผู้นำทางการศึกษามีอยู่เพียง 5 ตัวแบบเท่านั้น คือ ตัวแบบการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunist) ตัวแบบนักปฏิบัติ (Corporate Implementer) ตัวแบบผู้นำทางวิชาการ (Instructional) ตัวแบบผู้นำชุมชนคุณธรรม (Moral community) และ ตัวแบบผู้นำจริยธรรม (Ethical dialectician) นี้เป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนของผลงานที่ทำการศึกษเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ

อย่างไรก็ตาม การอธิบายความหมายและคุณลักษณะของทฤษฎีที่เป็นตัวแบบของภาวะผู้นำ จะมีทั้งที่อธิบายเป็นทฤษฎีเชิงพรรณนา (Descriptive theory) และทฤษฎีเชิงปทัสฐาน (Normative Theory) แต่องค์ความรู้ที่ได้จากผลการศึกษานี้ ต่างก็มีคุณค่าสำหรับนักวิชาการรุ่นหลังๆ ในแง่ที่จะเข้าไปทำการศึกษาวิจัยให้ลึกซึ้งมากขึ้น เช่น Fullan (2003) ได้ให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral leadership) ของผู้บริหาร โรงเรียน เขาไม่เพียงต้องการค้นหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนคืออะไร แต่ยังต้องการศึกษาต่อไปว่า เราจะสามารถสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณธรรมให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร โรงเรียนได้หรือไม่อย่างไร เป็นต้น

จะเห็นว่า แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน มีขอบข่ายกว้างขวางและมีแง่มุมที่ลึกซึ้งมาก และยังมีอีกหลายประเด็นที่ยังไม่อาจนำมากล่าวถึงได้ในที่นี้ เช่น แนวการศึกษาแหล่งอำนาจของภาวะผู้นำที่เพิ่มขอบเขตออกไป แนวการศึกษาทักษะการสื่อสารของภาวะผู้นำ แนวการศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวการศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และแนวการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำภายใต้บริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้ที่สนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสามารถค้นหาเอกสารและงานวิจัยซึ่งมีอยู่มากในปัจจุบันได้ง่ายขึ้น

## สรุปความ

ในบทความนี้ ผู้เขียนพยายามนำเสนอแนวทางการศึกษาและวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยแบ่งการสำรวจงานการศึกษาออกเป็นเพียง 2 ยุค คือ ยุคก่อนเริ่มทศวรรษที่ 1980 กับยุคใหม่ คือ หลังจากนั้นมา จะพบว่า แนวคิดและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำมีความเคลื่อนไหวและมีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในแนวกว้างและแนวลึกเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าความสนใจทางวิชาการทางด้านภาวะผู้นำในอนาคตยังต้องมีอีกมาก เพราะเรื่องราวของการเป็นผู้นำหรือการนำ ยังเป็นกุญแจสำคัญทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของโลกในยุคปัจจุบัน

และอนาคต สำหรับนักวิจัยเชื่อว่า ยังมีโจทย์ที่ต้องการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำนี้อยู่อีกมาก การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพของภาวะผู้นำ ก็คืองานของนักวิชาการและนักวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์อย่างพวกเรา ๆ นี้เอง



## เอกสารอ้างอิง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539) “หน่วยที่ 6-7 ภาวะผู้นำ (1) (2)” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา หลักและระบบบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 13 สำนัก พิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) “หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและการปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา สำนัก พิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2518) การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ งานแปลของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ อันดับที่ 35 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา

Barnes, L. B. and M.P. Kriger. (1986), “The Hidden Side of Organizational Leadership”, in **Sloan Management Review**, 28 (1), pp. 15-25.

Bass, B. M. (1960), **Leadership, Psychology and Organizational Behavior**. New York: Harper & Brothers.

Bass, Bernard M. and Ronald E. Riggio (2006), **Transformational Leadership** (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bottery, M. (2004), **The Challenges of Educational Leadership**. London: Paul Chapman.

Burns, J. M. (1978), **Leadership**. New York: Harper & Row.

Bush, Tony (2008), **Leadership and Management Development in Education**. London: Sage Publication.

Fiedler, F.E. (1967), **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company.

French, J.R. Jr., and B. Raven (1968). “The Based of Social Power” in D. Cartwright and A. Zander (eds.), **Group Dynamics: Research and Theory**. New York: Harper & Row.

Fullan, M. (2003), **The Moral Imperative of School Leadership**. Toronto: Corwin Press.



Fullan, M. (2006), **Change Theory: A Force for School Improvement**. Seminar Series Paper No. 157, November.

Fullan, M.G. (1991). **The New Meaning of Educational Change**. New York: Teachers. College Press.

Gorton, R., Judy A. Alston, and Petra Snowden (2007), **School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations** (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Halpin, Andrew W. (1956), "The Leadership" in **Behavior of School Super-intendents**. Chicago: University of Chicago Press.

Harris, Alma and Nigel Bennett (ed.) (2005), **School Effectiveness and School Improvement: Alternative Perspectives**. New York: Continuum.

Hawley, Willis D. with Donald L. Rollie (ed.) (2002), **The Keys to Effective Schools: Educational Reform and Continuous Improvement**. California: Corwin Press, Inc.

Hemphill, John K. (1966). "Administration as Problem-Solving" in **Administrative Theory in Education**. London: The Macmillan Company.

Herzberg, Fredrick. (1968) "One More Time: How do you motivate employee?" in **Harvard Business Review**. Vol. 46 January-February.

House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory Effectiveness" in **Administration Science Quarterly**, 16, 321-338.

Howell, Jon P. and Dan L. Costley (2006), **Understanding Behaviors for Effective Leadership** (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education Ltd.

Hoy, W.K. and C. G. Miskel (2005) **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. (7<sup>th</sup> ed.) New York: Random House.

James, Chris and Una Connolly (2000), **Effective Change in Schools**. New York: Routledge Falmer.

Lussier, Robert N. and Christopher F. Achua (2007), **Effective Leadership**. (3<sup>rd</sup> ed.) Ohio: Thomson South-Western.

Maslow, A.H. (1970). **Motivation and Personality** (2<sup>nd</sup> ed.), New York: Harper & Row.

Miller, Van (ed.) (1951), **Providing and Improving Administrative Leadership**. New York: Teachers College, Columbia University.

Slater, R.O. and J.W. Doing (1988), “Leadership in Education: Issues of Entrepreneurship” in **Educational and Urban Society**, 20(3), pp. 294-301.

Stogdill, Ralph M. (1974), **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press.

SEDL – Leadership Characteristics that Facilitate School Change,  
<http://www.sedl.org/change/leadership/history.html> ค้นเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2551

