

## บรรณานุกรม

- กรรองกาญจน์ อรุณรัตน์. 2530. บทเรียนโปรแกรม. ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กรรองกาญจน์ อรุณรัตน์. 2536. ชุดการเรียนการสอน. ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กฤษฎา พูลลาภยศ. 2552. การพัฒนาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องพื้นฐานทางด้าน  
ตลาดการเงินและสถาบันการเงิน. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2551. “การสร้างชุดการสอน” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://innosawake.blogspot.com/2008/07/4.html> (6 สิงหาคม 2552).
- ณัฐพงศ์ สมปิ่นตา. 2549. การผลิตบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องสื่อการสอน. การค้นคว้า  
แบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ถนอมพร เลาหจรัสแสง และคณะ. 2545. ผลของการใช้การเรียนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)  
กระบวนวิชาภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐาน ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคิดเห็นของ  
นักศึกษาระดับอุดมศึกษา (งานวิจัย). เชียงใหม่ : สำนักบริการคอมพิวเตอร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ถนอมพร (ต้นพิพัฒน์) เลาหจรัสแสง. 2545. Designing E-learning หลักการออกแบบและการสร้าง  
เว็บเพื่อการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- นลัท อินทังยี. 2552. การพัฒนาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องความเสี่ยงและ  
ผลตอบแทนทางการเงิน. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :  
อินโนกราฟฟิกส์.
- ปรัชญนันท์ นิลสุข. 2547. อีเลิร์นนิง (E-learning). วารสารวิทยบริการ ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 (12-15).

- พัชรินทร์ ดวงมุสิต. 2552. การพัฒนาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องการวิเคราะห์งบการเงินเบื้องต้น. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไพโรจน์ ตีรณานุกุลและคณะ. 2546. การออกแบบและการผลิตบทเรียนคอมพิวเตอร์การสอนสำหรับ E-learning. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- มาริสา จารุสาธิต. 2552. การพัฒนาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องมูลค่าของเงินตามเวลา. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุวรรณี จันตะวงศ์. 2546. เครื่องมือผลิตสื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์กระบวนวิชา ระบบบริหารฐานข้อมูลเบื้องต้น. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2552. “สรุปผลสำรวจโครงการสำรวจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร” [ระบบออนไลน์].แหล่งที่มา <http://portal.nso.go.th/otherWS-world-context-root/index.jsp> (16 กรกฎาคม 2552).
- หรรษา ปัญญาภู. 2548. การพัฒนาเครื่องมือสำหรับบริหารจัดการระบบการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Bowditch, James L. 2007. **A Primer on Organizational Behavior**. 7th edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Hughes, Rechar L. 2006. **Leadership enhancing the lessons of experience**. 5th edition, McGraw Hill.
- MajGen Perry M. Smith. 2553. “**Learning to Lead**” [ระบบออนไลน์].แหล่งที่มา <http://govleaders.org/genpsmith.htm> (6 สิงหาคม 2553).



## ภาคผนวก

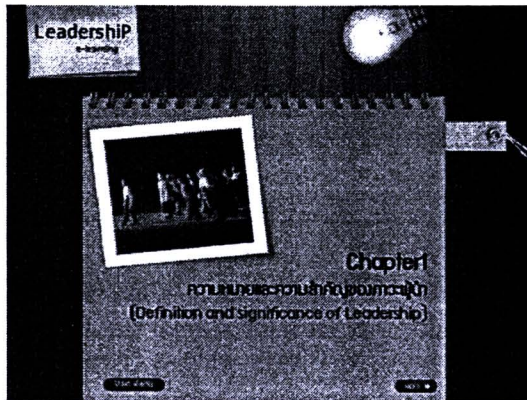
ภาคผนวก ก

ผังการดำเนินเรื่อง

บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเครือข่าย เรื่องภาวะผู้นำ



## บทที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

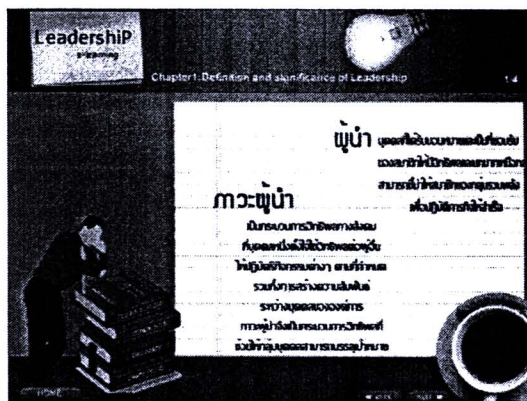


Page No. : 1

ข้อบทเรียน: ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน
- เสียงเพลงประกอบการแสดงข้อความ



Page No. : 2

ข้อบทเรียน: ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ เปรียบเทียบความหมายของภาวะผู้นำและความหมายของผู้นำ
- เสียงพูดอธิบาย

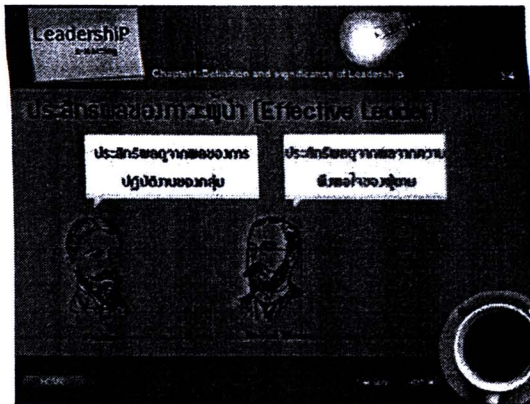


Page No. : 3

ข้อบทเรียน: ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายองค์ประกอบของผู้นำ
- เสียงพูดอธิบาย

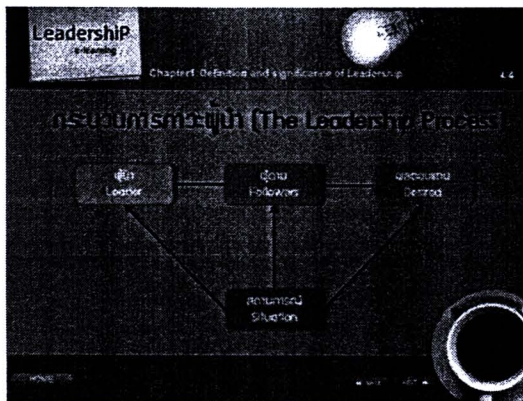


Page No. : 4

ข้อบทเรียน: ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, คลิปเพื่อดูคำอธิบายเพิ่ม

- ข้อความ อธิบายการวัดประสิทธิผลของผู้นำและองค์ประกอบของประสิทธิผลของภาวะผู้นำ
- เสียงพูดอธิบาย
- สามารถคลิกที่ข้อความเพื่อดูความหมายได้



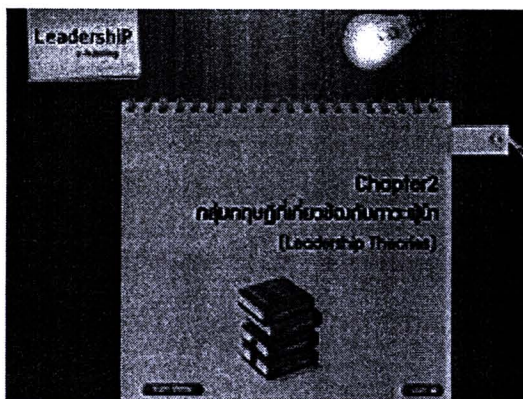
Page No. : 5

ข้อบทเรียน: ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายกระบวนการภาวะผู้นำ
- เสียงพูดอธิบาย

## บทที่ 2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ



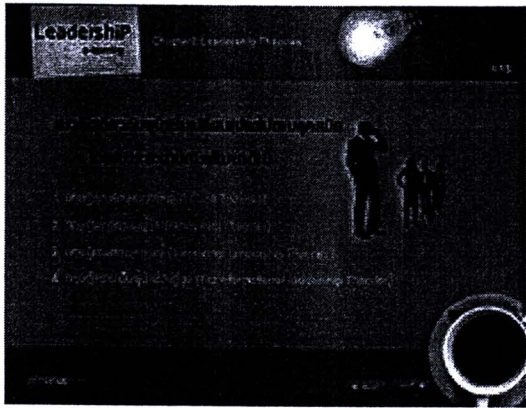
Page No. : 1

ข้อบทเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน
- เสียงเพลงประกอบการแสดงข้อความ



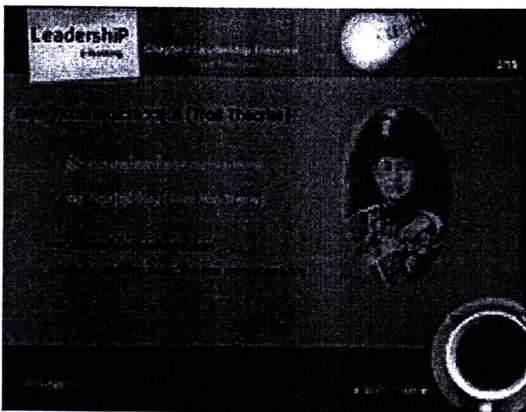


Page No. : 2

ข้อบทเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีต่างๆที่เกิดในแต่ละยุค
- มีอะไรบ้าง
- เสียงพูดอธิบาย

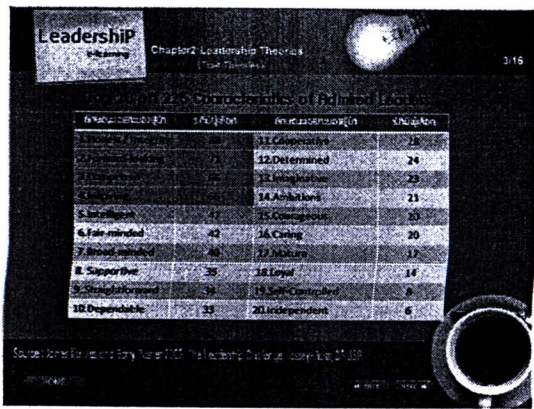


Page No. : 3

ข้อบทเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 4

ข้อบทเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายบุคลิกลักษณะ 20 ประการ
- ของผู้นำ
- เสียงพูดอธิบาย

Leadership  
Chapter 2 Leadership Theories  
Trait Theories

4.16

4.16 Characteristics of Effective Leaders

|                  | Honest | Forward-looking | Competent | Inspiring |
|------------------|--------|-----------------|-----------|-----------|
| Charismatic      | 88     | 88              | 60        | 73        |
| Transformational | 88     | 88              | 62        | 68        |
| Bureaucratic     | 74     | 82              | 62        | 55        |
| Transactional    | 75     | 78              | 62        | 60        |
| laissez-faire    | 80     | 82              | 62        | 71        |
| Contingency      | 78     | 88              | 68        | 75        |
| Charismatic      | 68     | 88              | 53        | 90        |
| Transformational | 78     | 78              | 78        | 96        |
| Bureaucratic     | 88     | 71              | 68        | 63        |

Leadership Theories: Trait Theories

Page No. : 5

ข้อบกพร่อง: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความ อธิบายผลการวิจัยในประเทศต่างๆ

เรื่องการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในด้าน  
ใดบ้าง

- เสี่ยงพูดอธิบาย

Leadership  
Chapter 2 Leadership Theories  
Trait Theories

4.17

4.17 Characteristics of Effective Leaders

Leadership Theories: Trait Theories

Leadership Theories: Trait Theories

Leadership Theories: Trait Theories

Page No. : 6

ข้อบกพร่อง: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

- เสี่ยงพูดอธิบาย

Leadership  
Chapter 2 Leadership Theories  
Trait Theories

4.18

4.18 Characteristics of Effective Leaders

Leadership Theories: Trait Theories

Leadership Theories: Trait Theories

Leadership Theories: Trait Theories

Page No. : 7

ข้อบกพร่อง: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

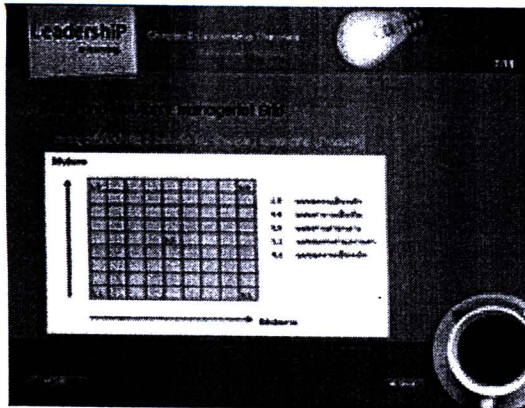
เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Kurt

Lewin's Studies)

- เสี่ยงพูดอธิบาย





Page No. : 8

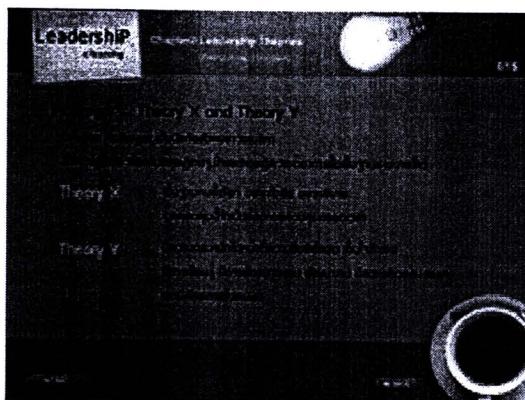
ข้อบทเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

(Likert's Michigan Studies)

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 9

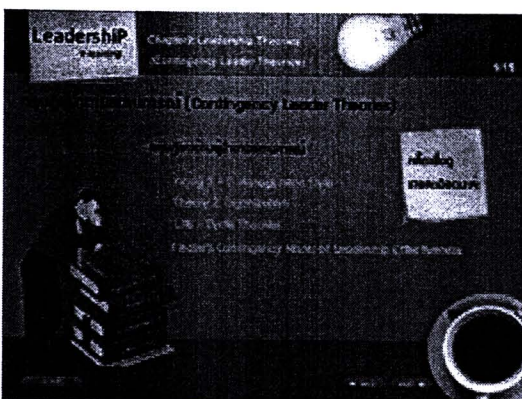
ข้อบทเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

(McGregor's: Theory X and Theory Y)

- เสียงพูดอธิบาย



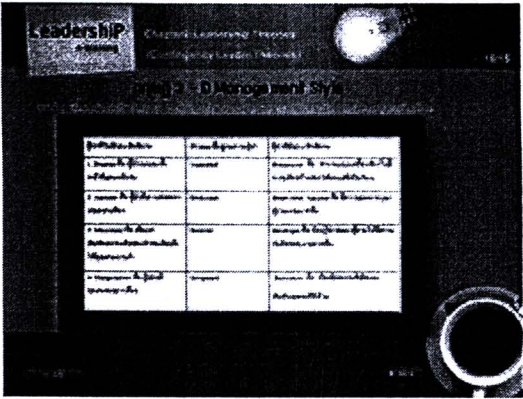
Page No. : 10

ข้อบทเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

- เสียงพูดอธิบาย

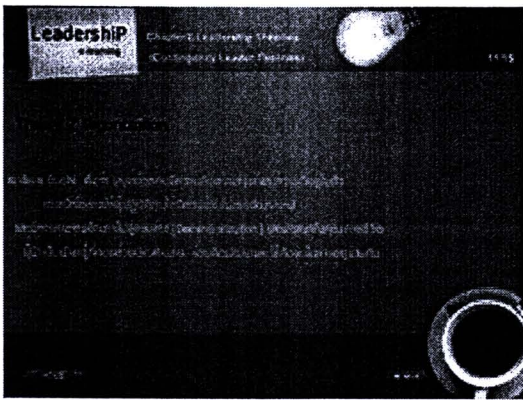


Page No. : 11

ข้อบทรเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (ทฤษฎี 3 - D Management Style)
- เสียงพุดอธิบาย

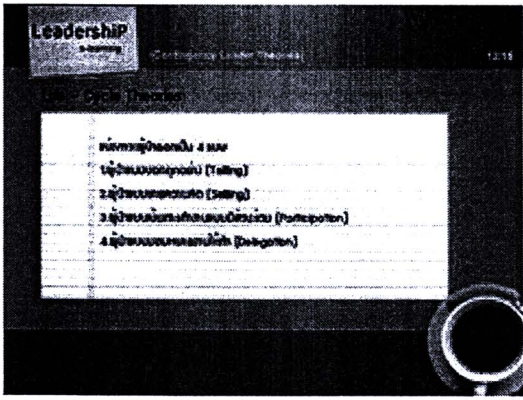


Page No. : 12

ข้อบทรเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Theory Z Organization)
- เสียงพุดอธิบาย



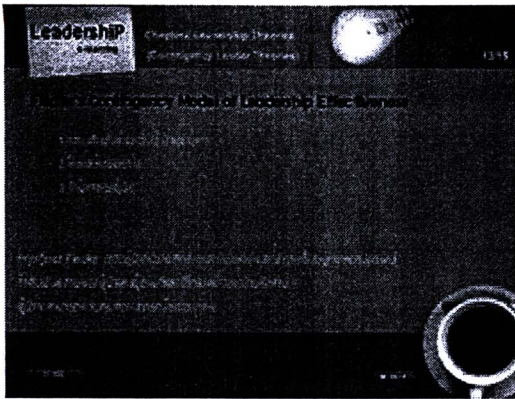
Page No. : 13

ข้อบทรเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Life - Cycle Theories)
- เสียงพุดอธิบาย





Page No. : 14

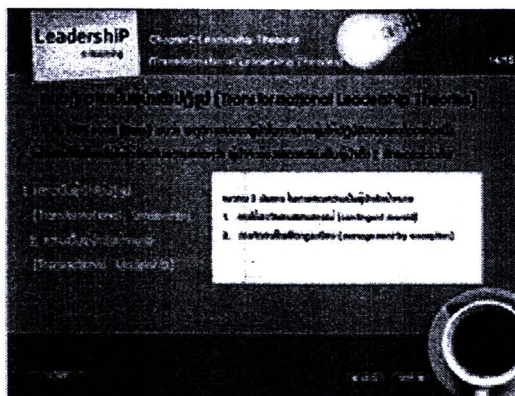
ข้อบทรเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

(Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness)

- เสียงพุดอธิบาย



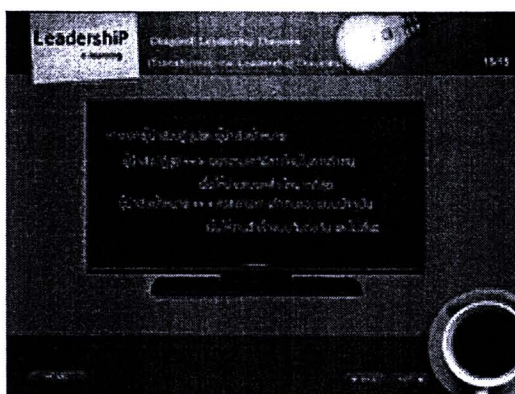
Page No. : 15

ข้อบทรเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิจรูป

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 16

ข้อบทรเรียน: กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิจรูป

- เสียงพุดอธิบาย

บทที่ 3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ

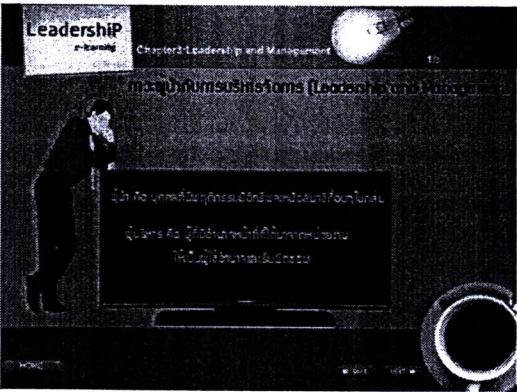


Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ
- เสียงเพลงประกอบการแสดงข้อความ



Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ เปรียบเทียบความหมายระหว่างผู้นำและผู้บริหาร
- เสียงพูดอธิบาย



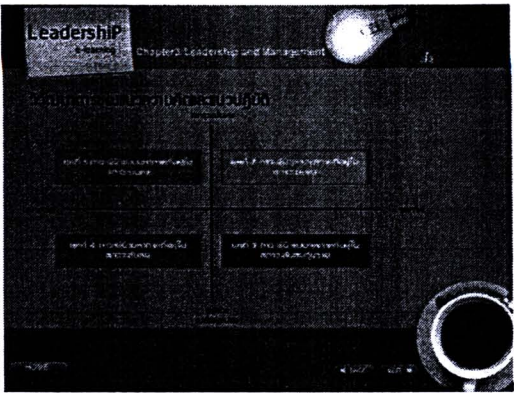
Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจแบบเก่าและกระบวนการตัดสินใจแบบใหม่
- เสียงพูดอธิบาย





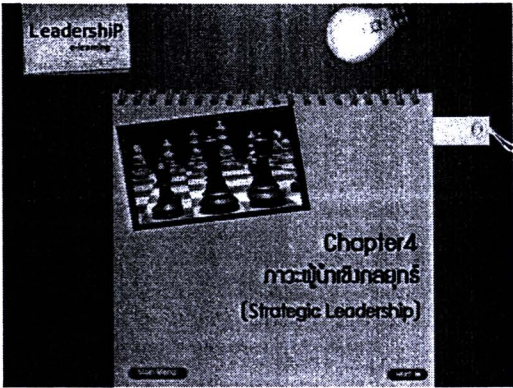
Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายวิวัฒนาการของแนวความคิดและแนวปฏิบัติ
- เสียงพูดอธิบาย

บทที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน
- เสียงเพลงประกอบการแสดงข้อความ

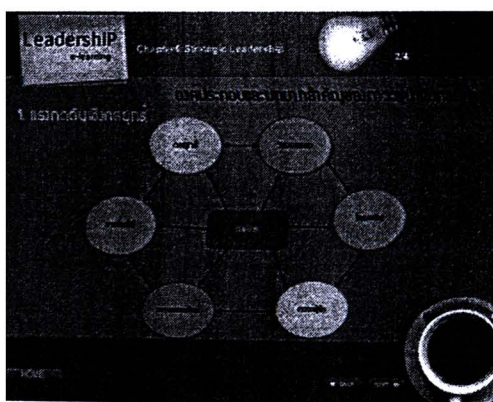


Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- เสียงพูดอธิบาย

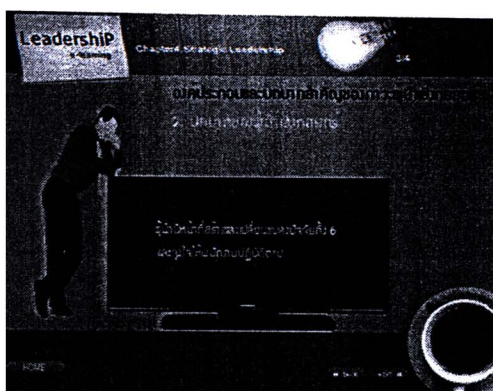


Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายองค์ประกอบและบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์(แรงกดดันเชิงกลยุทธ์)
- เสียงพูดอธิบาย

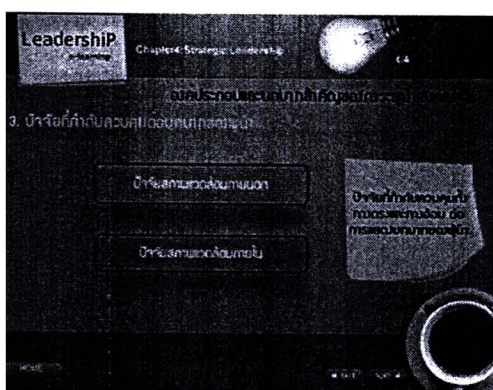


Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายองค์ประกอบและบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์(บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์)
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 5

ชื่อบทเรียน: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

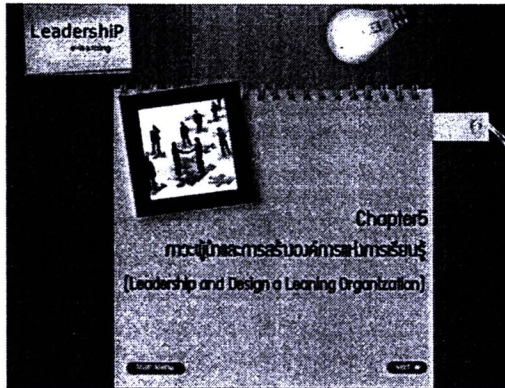
เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายองค์ประกอบและบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์(ปัจจัยที่จำกัดความคุ้มครองบทบาทผู้นำ)
- เสียงพูดอธิบาย





## บทที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

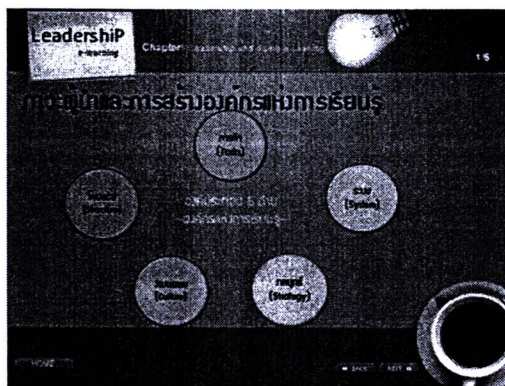


Page No. : 1

ข้อบทเรียน: ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน
- เสียงเพลงประกอบการแสดงข้อความ

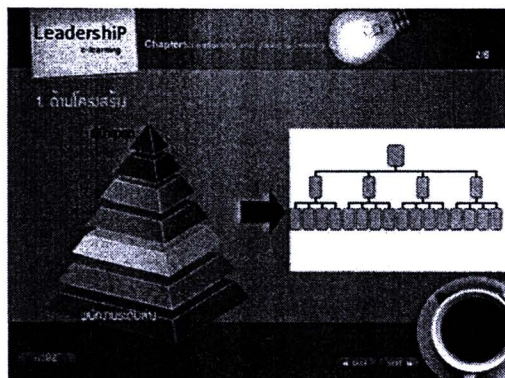


Page No. : 2

ข้อบทเรียน: ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
- เสียงพูดอธิบาย



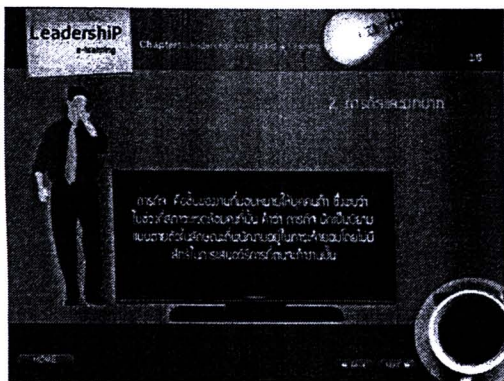
Page No. : 3

ข้อบทเรียน: ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ( ด้านโครงสร้าง )

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ( ด้านโครงสร้าง )
- เสียงพูดอธิบาย





Page No. : 4

ข้อบทเรียน: ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ( ด้านการกิจและบทบาท )
- เสียงพูดอธิบาย

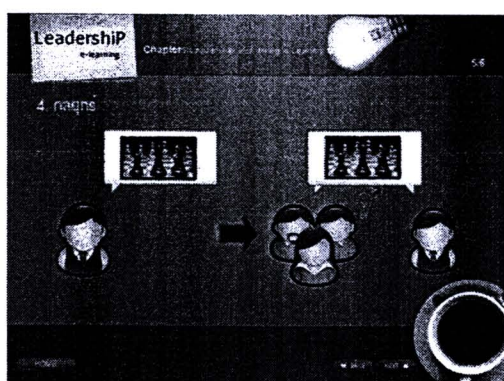


Page No. : 5

ข้อบทเรียน: ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านการเป็นระบบและการเป็นเครือข่าย)
- เสียงพูดอธิบาย

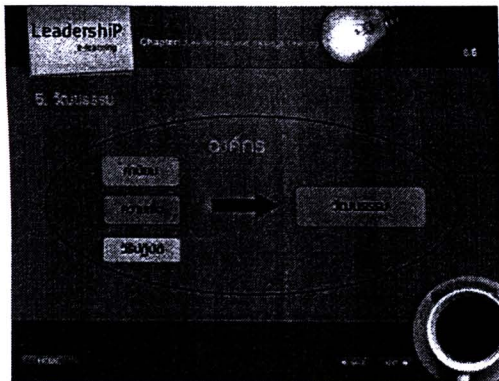


Page No. : 6

ข้อบทเรียน: ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านกลยุทธ์)
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 7

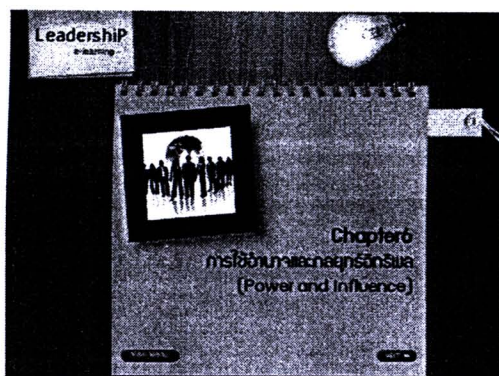
ข้อบทเรียน: ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านวัฒนธรรม)

- เสียงพูดอธิบาย

## บทที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล



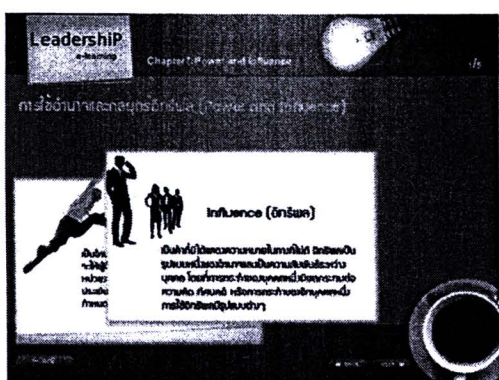
Page No. : 1

ข้อบทเรียน: การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน

- เสียงเพลงประกอบการแสดงข้อความ



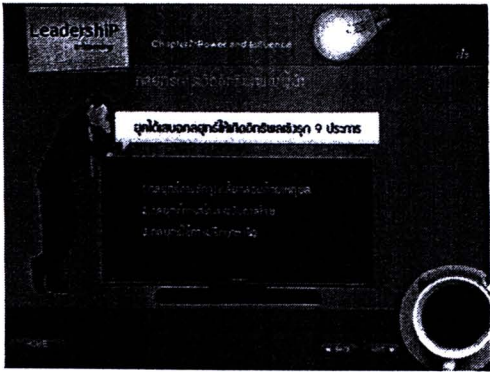
Page No. : 2

ข้อบทเรียน: การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายความหมายของอำนาจ อิทธิพล และหน้าที่

- เสียงพูดอธิบาย

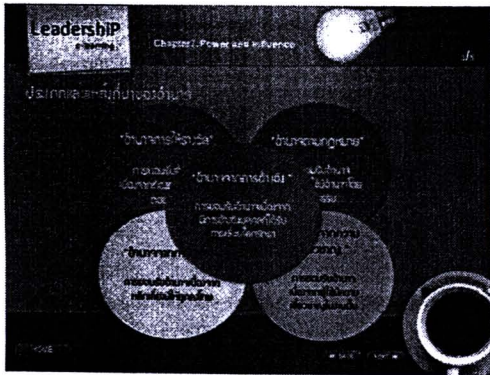


Page No. : 3

ข้อบทเรียน: การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายกลยุทธ์การเกิดอิทธิพลของผู้นำ
- เสียงพูดอธิบาย

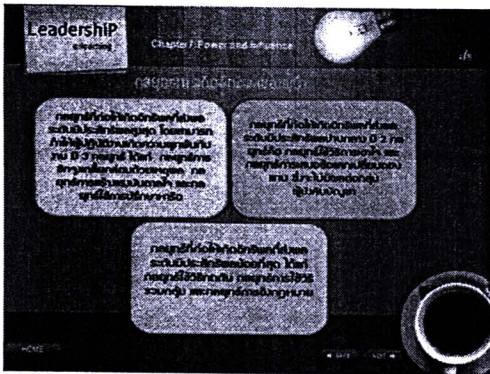


Page No. : 4

ข้อบทเรียน: การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ
- เสียงพูดอธิบาย



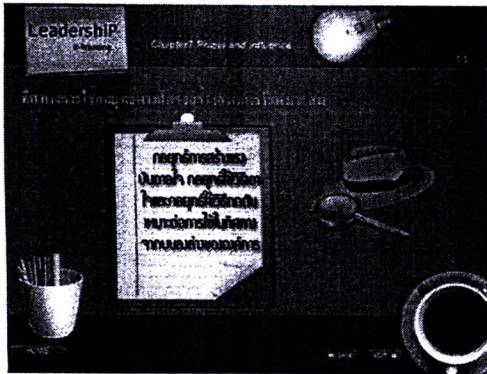
Page No. : 5

ข้อบทเรียน: การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายประสิทธิผลจากการใช้กลยุทธ์อิทธิพล
- เสียงพูดอธิบาย





Page No. : 5

ชื่อบทเรียน: การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความ อธิบายทิศทางการใช้กลยุทธ์กับ

โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

- เสี่ยงพูดอธิบาย

**ภาคผนวก ข**

**แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ส่วนเครือข่าย  
เรื่องภาวะผู้นำ**

แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์สับนเครือข่าย  
เรื่อง ภาวะผู้นำ

คำชี้แจง

- 1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์สับนเครือข่าย เรื่องภาวะผู้นำ
- 2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ  
ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน
- 3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

| หัวข้อของบทเรียน                                    | จำนวนคำถามใน<br>แบบทดสอบ |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|
| ตอนที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ           | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ        | 5 ข้อ                    |
| ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ                | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์                       | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล               | 3 ข้อ                    |

- 3. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย ☐ ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด



### ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย ☒ หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ.....ปี

3. หลักสูตรที่ท่านกำลังศึกษา

☐ ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ

☐ ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ

### ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน

ตอนที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

1. ผู้นำและภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกันอย่างไร

- A. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งจะเน้นบุคลิกภาพของตัวคนนั้น แต่ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้น
- B. ไม่แตกต่างกัน
- C. ภาวะผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งจะเน้นบุคลิกภาพของตัวคนนั้น แต่ผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้น
- D. ผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่ม ภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

2. ข้อใดไม่ใช่เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลของผู้นำ

- A. การบรรลุเป้าหมายของทีม
- B. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
- C. ความพึงพอใจของผู้บริหาร
- D. ความสามารถของกลุ่มในการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดี สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

### 3. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของผู้นำ (Four -Factor Theory)

- A. ผู้นำที่มีพฤติกรรมสนับสนุน พยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- B. ผู้นำที่มีพฤติกรรมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- C. ผู้นำที่มีพฤติกรรมชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร
- D. ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา

### ตอนที่ 2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

1. ให้เรียงลำดับในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามระยะการพัฒนาในยุคต้นๆจนถึงปัจจุบัน

- A. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีตามสถานการณ์ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
- B. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีตามสถานการณ์ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
- C. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป , ทฤษฎีตามสถานการณ์
- D. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีตามสถานการณ์ , ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

2. นักทฤษฎีใดที่ไม่ใช่นักทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

- A. Douglas McGregor
- B. Hersey and Blanchard
- C. Blake and Mouton
- D. Kurt Lewin

3. ในช่วงเกิดภาวะวิกฤติของบริษัท เราต้องการผู้นำประเภทไหนมากที่สุด จึงจะเกิดผลดีที่สุด  
ถ้าแบ่งตาม ทฤษฎีพฤติกรรมของ Kurt Lewin

- A. ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตา
- B. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
- C. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม
- D. ได้ทั้ง 3 ประเภท

ตัวเลือกดังต่อไปนี้ใช้ตอบคำถามข้อที่ 7-8

- 1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
- 2. โครงสร้างของงาน
- 3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ
- 4. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- 5. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม
- 6. อำนาจของผู้นำ

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

- A. 4, 5 และ 6
- B. 1, 5 และ 6
- C. 1, 4 และ 5
- D. 2, 3 และ 6

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Fiedler ประกอบด้วย

- A. 4, 5 และ 6
- B. 1, 5 และ 6
- C. 1, 4 และ 5
- D. 2, 3 และ 6



### ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ (Leadership and Management)

#### 1. ผู้บริหารจัดการและผู้นำแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

- A. มีความหมายไม่แตกต่างกันเลย
- B. แตกต่างกัน คือ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นๆในกลุ่มผู้มีอำนาจควบคุมประสาน และดำเนินกิจการงานของกลุ่มให้บรรลุจุดหมายของกลุ่ม ส่วนผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งสูงสุดในกลุ่ม ซึ่งอำนาจนี้ได้มาจากหน่วยงานให้เป็นผู้ใช้อำนาจและรับผิดชอบ
- C. แตกต่างกัน คือ ผู้บริหาร คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นๆในกลุ่มผู้มีอำนาจควบคุมประสาน และดำเนินกิจการงานของกลุ่มให้บรรลุจุดหมายของกลุ่ม ส่วนผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งสูงสุดในกลุ่ม ซึ่งอำนาจนี้ได้มาจากหน่วยงานให้เป็นผู้ใช้อำนาจและรับผิดชอบ
- D. แตกต่างกัน คือ ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

#### 2. จากการแบ่งยุคตามวิวัฒนาการของแนวความคิดและแนวปฏิบัติ องค์การแห่งการเรียนรู้จัดอยู่ในยุคใด

- A. ภาวะผู้นำแบบมหาภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง
- B. ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง
- C. ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง
- D. ภาวะผู้นำมหาภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง

3. ข้อใดอธิบายถึงบุคลิกภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง
- ในบุคลิกนี้เรียกว่าบุคลิกผู้นำที่มีเหตุผล (Rational Leadership)
  - ในบุคลิกนี้เน้นภาวะผู้นำแบบทีม
  - ผู้นำในบุคลิกนี้ต้องเรียนรู้ ควบคุมร่วมกับผู้อื่น โดยสร้างสัมพันธและวิสัยทัศน์ร่วม
  - ในบุคลิกนี้จึงเน้นเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ

#### ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

- ข้อใดไม่ใช่ขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - การวางแผนกลยุทธ์
  - การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์
  - การนำกลยุทธ์ไปทดสอบ
- องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอะไรบ้าง
  - แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ , บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก
  - บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์, ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก
  - แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ , บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ
  - ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก
- ข้อใดไม่ใช่ปัจจัยของแรงกดดันเชิงกลยุทธ์
  - วัฒนธรรม
  - สังคม
  - โครงสร้าง
  - ภาวะผู้นำ

**ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership and Design a Learning Organization)**

1. ข้อใดเป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - A. ด้านโครงสร้าง, การกิจ, ระบบ, กลยุทธ์ และวัฒนธรรม
  - B. ด้านสังคม, เศรษฐกิจ, วัฒนธรรม, กลยุทธ์ และเทคโนโลยี
  - C. ด้านโครงสร้าง, การกิจ, ระบบ, กลยุทธ์ และเทคโนโลยี
  - D. ด้านสังคม, ด้านโครงสร้าง, วัฒนธรรม, กลยุทธ์ และเทคโนโลยี
  
2. การกำหนดกลยุทธ์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ใครเป็นผู้กำหนด
  - A. ผู้นำระดับสูง
  - B. ผู้นำระดับกลาง
  - C. ผู้นำระดับล่าง
  - D. ทุกระดับ
  
3. โครงสร้างองค์กรสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ ควรเป็นโครงสร้างในลักษณะใด
  - A. โครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่ง
  - B. โครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน
  - C. โครงสร้างแบบผสม
  - D. เป็นแบบใดก็ได้

**ตอนที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล (Power and Influence)**

1. “อำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษ โดยผู้มีอำนาจ” หมายถึงอำนาจประเภทใด
  - A. อำนาจจากการอ้างอิง
  - B. อำนาจจากการบังคับ
  - C. อำนาจตามกฎหมาย
  - D. อำนาจการให้รางวัล

2. กลยุทธ์ใดที่ใช้คู่กับทิศทางที่เหมาะสมตามโครงสร้างองค์กร
- A. กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจใช้ในทิศทางจากบนลงล่างขององค์กร
  - B. กลยุทธ์การใช้วิธีการเอาใจใช้ในทิศทางแนวนอน
  - C. กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทนใช้ในทิศทางจากบนลงล่าง
  - D. กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่มใช้ในทิศทางจากบนลงล่างขององค์กร
3. ข้อใดไม่เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้กับทิศทางของโครงสร้างองค์กรในแนวนอน
- A. กลยุทธ์การใช้วิธีการเอาใจ
  - B. กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว
  - C. กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน
  - D. กลยุทธ์การอิงกฎหมาย

———— End ————



## เฉลยแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้

### ตอนที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

ข้อ 1) เฉลย: C

คำอธิบาย ผู้นำและภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกันคือ ภาวะผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งจะเน้นบุคลิกภาพของตัวคนนั้น แต่ผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้น

---

ข้อ 2) เฉลย: C

คำอธิบาย ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ

1. Goal Achievement ซึ่งประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน ผลผลิต หรือบริการ มีคุณภาพ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า
  2. Internal smooth process มีความสามัคคีในกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ตาม การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
  3. External Adaptability ความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดี สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก
- 

ข้อ 3) เฉลย: B

คำอธิบาย องค์ประกอบของผู้นำ (Four -Factor Theory) ประกอบด้วย

1. Support ผู้นำที่มีพฤติกรรมสนับสนุน พยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าสภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา
2. Interaction ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. Goal Emphasis ผู้นำที่มีพฤติกรรมชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ความสำเร็จของผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อผลผลิตขององค์กร จึงพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นให้บรรลุเป้าหมาย



4. Work Facilitation ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้นทำงานทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร เป็นการผสมการนำตัวผลผลิตและตัวงานเพื่อประกอบกันเป็นความสำเร็จของงาน

---

## ตอนที่ 2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ข้อ 1) เฉลย: B

คำอธิบาย เรียงลำดับในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามระยะการพัฒนา ได้ดังนี้ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ, ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ, ทฤษฎีตามสถานการณ์, ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

---

ข้อ 2) เฉลย: B

คำอธิบาย Hersey and Blanchard ไม่ใช่ นักทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ พวกเค้าเป็นนักทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

---

ข้อ 3) เฉลย: A

คำอธิบาย ในช่วงเกิดภาวะวิกฤติของบริษัท เราต้องการผู้นำผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตามากที่สุด จึงจะเกิดผลดีที่สุด

---

ข้อ 4) เฉลย: C

คำอธิบาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน, ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

---

ข้อ 5) เฉลย: D

**คำอธิบาย** องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Fiedler ประกอบด้วย โครงสร้างของงาน, ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำและ อำนาจของผู้นำ

---

### ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ (Leadership and Management)

ข้อ 1) เฉลย: B

**คำอธิบาย** แตกต่างกัน คือ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นๆในกลุ่ม ผู้มีอำนาจควบคุมประสาน และดำเนินกิจการงานของกลุ่มให้บรรลุจุดหมายของกลุ่ม ส่วนผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งสูงสุดในกลุ่ม ซึ่งอำนาจนี้ได้มาจากหน่วยงานให้เป็นผู้ใช้อำนาจ และรับผิดชอบ

---

ข้อ 2) เฉลย: D

**คำอธิบาย** องค์กรแห่งการเรียนรู้จัดอยู่ในยุคภาวะผู้นำมหากาที่ที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง

---

ข้อ 3) เฉลย: B

**คำอธิบาย** ยุคภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงในยุคนี้เน้นภาวะผู้นำแบบ ทีม

---

### ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ข้อ 1) เฉลย: B

**คำอธิบาย** ขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์, การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปทดสอบ

---

ข้อ 2) เฉลย: C

คำอธิบาย องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ , บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ

---

ข้อ 3) เฉลย: B

คำอธิบาย สังคมไม่ใช่ปัจจัยของแรงกดดันเชิงกลยุทธ์

---

## ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership and Design a Learning Organization)

ข้อ 1) เฉลย: A

คำอธิบาย องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้าน โครงสร้าง, การกิจ, ระบบ, กลยุทธ์ และวัฒนธรรม

---

ข้อ 2) เฉลย: D

คำอธิบาย การกำหนดกลยุทธ์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำทุกระดับเป็นผู้ร่วมกันกำหนด

---

ข้อ 3) เฉลย: B

โครงสร้างองค์กรสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ ควรเป็นโครงสร้างในลักษณะ โครงสร้างองค์การแบบแนวนอน

---



**ตอนที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล (Power and Influence)**

**ข้อ 1) เฉลย: B**

-----

**ข้อ 2) เฉลย: A**

**คำอธิบาย** กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจใช้ในทิศทางจากบนลงล่างขององค์กร

-----

**ข้อ 3) เฉลย: A**

**คำอธิบาย** กลยุทธ์ใช้วิธีเอาใจเหมาะต่อการใช้ในทิศทางจากบนลงล่างขององค์กร

-----

ภาคผนวก ก

แบบประเมินคุณภาพบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่อง ภาวะผู้นำ

แบบทดสอบหลังเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่อง ภาวะผู้นำ

คำชี้แจง

- 1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องภาวะผู้นำ
- 2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน  
ส่วนที่ 2 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย
- 3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

| หัวข้อของบทเรียน                                    | จำนวนคำถามใน<br>แบบทดสอบ |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|
| ตอนที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ           | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ        | 5 ข้อ                    |
| ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ                | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์                       | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ | 3 ข้อ                    |
| ตอนที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล               | 3 ข้อ                    |

3. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย ☐ ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

## ส่วนที่ 1 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน

### ตอนที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

1. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของผู้นำ (Four -Factor Theory)
  - A. ผู้นำที่มีพฤติกรรมสนับสนุน พยายามผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
  - B. ผู้นำที่มีพฤติกรรมช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
  - C. ผู้นำที่มีพฤติกรรมชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ
  - D. ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชา
  
2. ในมุมมองของ Robert House ผู้คิดค้นทฤษฎี House's Path goal theory ให้ความหมายของประสิทธิผลอย่างไร
  - A. ความพึงพอใจของผู้ตาม
  - B. ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม
  - C. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
  - D. ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า
  
3. องค์ประกอบของกระบวนการภาวะผู้นำซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์กันตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อลักษณะผู้นำมีอะไรบ้าง
  - A. ผู้นำ ผู้ตาม และผลตอบแทน
  - B. ผู้นำ สถานการณ์ และผลตอบแทน
  - C. ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลตอบแทน
  - D. ผู้ตาม บุคคลภายนอก สถานการณ์ และผลตอบแทน
  - E.

**ตอนที่2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)**

1. ให้เรียงลำดับในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามระยะการพัฒนาในยุคต่างๆจนถึงปัจจุบัน

- A. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีตามสถานการณ์ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
- B. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีตามสถานการณ์ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
- C. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป , ทฤษฎีตามสถานการณ์
- D. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ , ทฤษฎีตามสถานการณ์ , ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

2. จากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติ” จัดอยู่ในทฤษฎีใด

- A. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
- B. ทฤษฎีตามสถานการณ์
- C. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
- D. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

3. นักทฤษฎีใดที่ไม่ใช่นักทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

- A. Douglas McGregor
- B. Hersey and Blanchard
- C. Blake and Mouton
- D. Kurt Lewin



4. ทฤษฎีใดไม่อยู่ในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

- A. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style
- B. Theory X and Theory Y
- C. Theory Z Organization
- D. Life – Cycle Theories

ตัวเลือกลงต่อไปนี้ให้ตอบคำถามข้อที่ 7-8

- 7. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
- 8. โครงสร้างของงาน
- 9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ
- 10. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- 11. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม
- 12. อำนาจของผู้นำ

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

- A. 4, 5 และ 6
- B. 1, 5 และ 6
- C. 1, 4 และ 5
- D. 2, 3 และ 6

### ตอนที่3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ (Leadership and Management)

1. จากการแบ่งยุคตามวิวัฒนาการของแนวความคิดและแนวปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้จัดอยู่ในยุคใด

- A. ภาวะผู้นำแบบมหภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง
- B. ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง
- C. ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง
- D. ภาวะผู้นำมหภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง

2. คอตเตอร์นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ ได้แสดงความเห็นในเรื่องของการนำและการบริหารอย่างไร

- A. ในสถานการณ์ปัจจุบัน ลำพังด้านทักษะบริหารจัดการก็น่าจะเพียงพอให้องค์กรเจริญเติบโต
- B. ยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหาร เพราะต่างมีความสำคัญต่อองค์กร
- C. ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้จำเป็นต้องการภาวะผู้นำที่ดีก็ควรจะเพียงพอให้องค์กรเจริญเติบโต
- D. ยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้อย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างการนำและการบริหารก็เพียงพอแล้ว

3. ภาวะการณ์ในปัจจุบัน น่าจะอยู่ในยุคใด

- A. ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง
- B. ภาวะผู้นำมหภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง
- C. ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง
- D. ภาวะผู้นำแบบมหภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง

#### ตอนที่4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

1. ข้อใดไม่ใช่ขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Pre)
  - A. การวางแผนกลยุทธ์
  - B. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - C. การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์
  - D. การนำกลยุทธ์ไปทดสอบ
2. องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอะไรบ้าง
  - A. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ , บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก
  - B. บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์,ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก
  - C. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ , บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ
  - D. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก
3. ข้อใดไม่ใช่ปัจจัยของแรงกดดันเชิงกลยุทธ์
  - A. วัฒนธรรม
  - B. สังคม
  - C. โครงสร้าง
  - D. ภาวะผู้นำ

#### ตอนที่5 ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership and Design a Learning Organization)

1. ข้อใดเป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - A. ด้านโครงสร้าง, การกิจ, ระบบ, กลยุทธ์ และวัฒนธรรม
  - B. ด้านสังคม, เศรษฐกิจ, วัฒนธรรม, กลยุทธ์ และเทคโนโลยี
  - C. ด้านโครงสร้าง, การกิจ, ระบบ, กลยุทธ์ และเทคโนโลยี
  - D. ด้านสังคม, ด้านโครงสร้าง, วัฒนธรรม, กลยุทธ์ และเทคโนโลยี

2. การกำหนดกลยุทธ์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ใครเป็นผู้กำหนด

- A. ผู้นำระดับสูง
- B. ผู้นำระดับกลาง
- C. ผู้นำระดับล่าง
- D. ทุกคน

3. ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับกรอบภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้

- A. กรอบด้านโครงสร้าง
- B. กรอบด้านทรัพยากรมนุษย์
- C. กรอบด้านวัฒนธรรม
- D. กรอบด้านการเมือง

#### ตอนที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล (Power and Influence)

1. “อำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตาม ที่ตนให้ความเชื่อถือว่าผู้นั้นทรงความรู้ความสามารถ” หมายถึงอำนาจประเภทใด

- A. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ
- B. อำนาจจากการบังคับ
- C. อำนาจจากการอ้างอิง
- D. อำนาจการให้รางวัล

2. กลยุทธ์อิทธิพลได้เมื่อไหร่แล้ว ทำให้บุคคลเป้าหมายเกิดความผูกพันต่องานได้มากที่สุด

- A. กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ
- B. กลยุทธ์การใช้วิธีการเอาใจ
- C. กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน
- D. กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม

3. ข้อใดไม่เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้กับทิศทางของโครงสร้างองค์กรในแนวนอน

- A. กลยุทธ์การใช้วิธีการเอาใจ
- B. กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว
- C. กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน
- D. กลยุทธ์การอิงกฎหมาย

ส่วนที่ 2 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ส่วนเครือข่าย

คำอธิบาย โปรดใส่เครื่องหมาย ☒ หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอก  
ข้อความลงใน  
ช่องว่างที่เว้นไว้

| รายการประเมิน                                                     | ระดับคะแนน |    |         |       |          |
|-------------------------------------------------------------------|------------|----|---------|-------|----------|
|                                                                   | ดีมาก      | ดี | ปานกลาง | พอใช้ | ปรับปรุง |
|                                                                   | 5          | 4  | 3       | 2     | 1        |
| 1. ด้านการออกแบบการสอน                                            |            |    |         |       |          |
| 1.1 โครงสร้างเนื้อหาชัดเจนมีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง                 |            |    |         |       |          |
| 1.2 เนื้อหาที่น่าสนใจตรงและครอบคลุมตามจุดประสงค์                  |            |    |         |       |          |
| 1.3 ใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสม                                         |            |    |         |       |          |
| 1.4 เนื้อหาความเหมาะสมกับระดับผู้เรียน                            |            |    |         |       |          |
| 2. ด้านการออกแบบหน้าจอ                                            |            |    |         |       |          |
| 2.1 การจัดวางองค์ประกอบได้สัดส่วนสวยงาม ง่ายต่อการใช้งาน          |            |    |         |       |          |
| 2.2 รูปแบบตัวอักษรมีขนาด สี ชัดเจน อ่านง่าย และเหมาะสมกับผู้เรียน |            |    |         |       |          |
| 2.3 การเลือกใช้สีมีความเหมาะสมและกลมกลืน                          |            |    |         |       |          |
| 2.4 การสื่อความหมายสอดคล้องกับแนวของเนื้อหา                       |            |    |         |       |          |
| 2.5 เสียงดนตรี หรือเสียงบรรยายมีความชัดเจนและถูกต้อง              |            |    |         |       |          |



| รายการประเมิน                                               | ระดับคะแนน |    |         |       |          |
|-------------------------------------------------------------|------------|----|---------|-------|----------|
|                                                             | ดีมาก      | ดี | ปานกลาง | พอใช้ | ปรับปรุง |
|                                                             | 5          | 4  | 3       | 2     | 1        |
| 3. ด้านการใช้งาน                                            |            |    |         |       |          |
| 3.1 บทเรียนใช้งานง่ายและสะดวก                               |            |    |         |       |          |
| 3.2 ภาพและเสียงที่ใช้ประกอบแสดงผลได้ถูกต้อง รวดเร็ว         |            |    |         |       |          |
| 3.3 การเชื่อมโยง (link) ไปยังจุดต่างๆ หรือไฟล์ต่างๆ ถูกต้อง |            |    |         |       |          |
| 4. ด้านเนื้อหา                                              |            |    |         |       |          |
| 4.1 เนื้อหามีส่วนเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้เรียน              |            |    |         |       |          |
| 4.2 แบบทดสอบก่อนเรียนทำให้เกิดการเรียนรู้                   |            |    |         |       |          |
| 4.3 แบบทดสอบหลังเรียนสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ในการเรียนได้       |            |    |         |       |          |
| 4.4 กรณีศึกษามีความสอดคล้อง เสริมความเข้าใจในเนื้อหาบทเรียน |            |    |         |       |          |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

เฉลยแบบทดสอบหลังการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

ข้อ 1) เฉลย: B

คำอธิบาย ผู้นำที่มีพฤติกรรมช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอไม่ใช่องค์ประกอบของผู้นำ

---

ข้อ 2) เฉลย: A

คำอธิบาย ในมุมมองของ Robert House ผู้คิดค้นทฤษฎี House’s Path goal theory ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าจากความพึงพอใจของผู้ตาม

---

ข้อ 3) เฉลย: C

คำอธิบาย องค์ประกอบของกระบวนการภาวะผู้นำซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์กันตัวแปรที่สำคัญคือ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลตอบแทน

---

ตอนที่ 2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ข้อ 1) เฉลย: B

คำอธิบาย เรียงลำดับในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามระยะการพัฒนา ได้ดังนี้ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ , ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ, ทฤษฎีตามสถานการณ์, ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

---

ข้อ 2) เฉลย: D

คำอธิบาย คำกล่าวที่ว่า “ผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติ” เกี่ยวข้องกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

---

ข้อ 3) เฉลย: B

คำอธิบาย Hersey and Blanchard ไม่ใช่ นักทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ พวกเค้าเป็นนักทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

---

ข้อ 4) เฉลย: C

คำอธิบาย Theory Z Organization เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

---

ข้อ 5) เฉลย: C

คำอธิบาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน, ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

---

### ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ (Leadership and Management)

ข้อ 1) เฉลย: D

คำอธิบาย องค์กรแห่งการเรียนรู้จัดอยู่ในยุคภาวะผู้นำมหภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง

---

ข้อ 2) เฉลย: B

คำอธิบาย คอตเตอร์นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ ได้แสดงความเห็นในเรื่องของการนำและการบริหารว่ายุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหาร เพราะต่างมีความสำคัญต่อองค์กร

---

ข้อ 3) เฉลย: D

คำอธิบาย ภาวะการณ์ปัจจุบันอยู่ในยุคภาวะผู้นำแบบมหภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลงข

---

#### ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ข้อ 1) เฉลย: B

คำอธิบาย ขั้นตอนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์, การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปทดสอบ

---

ข้อ 2) เฉลย: C

คำอธิบาย องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ แรงกดดันเชิงกลยุทธ์, บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ

---

ข้อ 3) เฉลย: B

คำอธิบาย สังคมไม่ใช่ปัจจัยของแรงกดดันเชิงกลยุทธ์

---

#### ตอนที่ 5 ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership and Design a Learning Organization)

ข้อ 1) เฉลย: A

คำอธิบาย องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง, ภารกิจ, ระบบ, กลยุทธ์ และวัฒนธรรม

---

ข้อ 2) เฉลย: D

คำอธิบาย การกำหนดกลยุทธ์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำทุกระดับเป็นผู้ร่วมกันกำหนด

---

ข้อ 3) เฉลย: C

คำอธิบาย กรอบภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ กรอบด้านโครงสร้าง, กรอบด้านทรัพยากรมนุษย์, กรอบด้านการเมืองและกรอบด้านสัญลักษณ์

---

**ตอนที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล (Power and Influence)**

**ข้อ 1) เฉลย: A**

-----

**ข้อ 2) เฉลย: A**

**คำอธิบาย** กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจเป็นกลยุทธ์ทำให้อุทิศตนเพื่อก่อให้เกิดความผูกพัน  
ต่องานได้มากที่สุด

-----

**ข้อ 3) เฉลย: A**

**คำอธิบาย** กลยุทธ์ใช้วิธีเอาใจเหมาะต่อการใช้ในทิศทางจากบนลงล่างขององค์กร

-----



**ภาคผนวก ง**

**คะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้  
ของผู้ตอบแบบทดสอบ**



ตารางที่ 1 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

| คนที่ | คะแนน Pretest<br>( 20 คะแนน) | ร้อยละ | คะแนน Posttest<br>(20 คะแนน) | ร้อยละ | ผ่านเกณฑ์<br>(80%) |
|-------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|--------------------|
| 1     | 9                            | 45     | 18                           | 90     | ผ่าน               |
| 2     | 9                            | 45     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 3     | 9                            | 45     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 4     | 10                           | 50     | 16                           | 80     | ผ่าน               |
| 5     | 7                            | 35     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 6     | 11                           | 55     | 16                           | 80     | ผ่าน               |
| 7     | 7                            | 35     | 16                           | 80     | ผ่าน               |
| 8     | 8                            | 40     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 9     | 11                           | 55     | 16                           | 80     | ผ่าน               |
| 10    | 7                            | 35     | 18                           | 90     | ผ่าน               |
| 11    | 12                           | 60     | 15                           | 75     | ไม่ผ่าน            |
| 12    | 7                            | 35     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 13    | 10                           | 50     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 14    | 8                            | 40     | 16                           | 80     | ผ่าน               |
| 15    | 10                           | 50     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 16    | 9                            | 45     | 16                           | 80     | ผ่าน               |
| 17    | 10                           | 50     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 18    | 8                            | 40     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 19    | 11                           | 55     | 14                           | 70     | ไม่ผ่าน            |
| 20    | 8                            | 40     | 15                           | 75     | ไม่ผ่าน            |
| 21    | 11                           | 55     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 22    | 8                            | 40     | 17                           | 85     | ผ่าน               |
| 23    | 10                           | 50     | 18                           | 90     | ผ่าน               |
| 24    | 11                           | 55     | 18                           | 90     | ผ่าน               |

ตารางที่ 1 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

| คนที่  | คะแนน Pretest<br>( 20 คะแนน) | ร้อยละ | คะแนน Posttest<br>(20 คะแนน) | ร้อยละ | ผ่านเกณฑ์<br>(80%)  |
|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|---------------------|
| 25     | 9                            | 45     | 17                           | 85     | ผ่าน                |
| 26     | 8                            | 40     | 18                           | 90     | ผ่าน                |
| 27     | 7                            | 35     | 16                           | 80     | ผ่าน                |
| 28     | 10                           | 50     | 16                           | 80     | ผ่าน                |
| 29     | 9                            | 45     | 16                           | 80     | ผ่าน                |
| 30     | 11                           | 55     | 17                           | 85     | ผ่าน                |
| เฉลี่ย | 9.17                         | 45.83  | 16.53                        | 82.67  | ผ่าน 27 คน<br>(90%) |

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

| คนที่ | คะแนน Pretest<br>( 20 คะแนน) | ร้อยละ | คะแนน Posttest<br>( 20 คะแนน) | ร้อยละ | ผ่านเกณฑ์<br>(80%) |
|-------|------------------------------|--------|-------------------------------|--------|--------------------|
| 1     | 10                           | 50     | 17                            | 85     | ผ่าน               |
| 2     | 10                           | 50     | 16                            | 80     | ผ่าน               |
| 3     | 7                            | 35     | 17                            | 85     | ผ่าน               |
| 4     | 8                            | 40     | 17                            | 85     | ผ่าน               |
| 5     | 12                           | 60     | 17                            | 85     | ผ่าน               |
| 6     | 9                            | 45     | 15                            | 75     | ไม่ผ่าน            |
| 7     | 6                            | 30     | 16                            | 80     | ผ่าน               |
| 8     | 7                            | 35     | 16                            | 80     | ผ่าน               |
| 9     | 10                           | 50     | 16                            | 80     | ผ่าน               |
| 10    | 7                            | 35     | 16                            | 80     | ผ่าน               |
| 11    | 10                           | 50     | 16                            | 80     | ผ่าน               |
| 12    | 9                            | 45     | 17                            | 85     | ผ่าน               |

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนการเรียนรู้และแบบทดสอบหลังการเรียนรู้ของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

| คนที่  | คะแนน Pretest<br>( 20 คะแนน) | ร้อยละ | คะแนน Posttest<br>( 20 คะแนน) | ร้อยละ | ผ่านเกณฑ์<br>(80%)           |
|--------|------------------------------|--------|-------------------------------|--------|------------------------------|
| 13     | 7                            | 35     | 17                            | 85     | ผ่าน                         |
| 14     | 12                           | 60     | 18                            | 90     | ผ่าน                         |
| 15     | 8                            | 40     | 17                            | 85     | ผ่าน                         |
| 16     | 7                            | 35     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| 17     | 9                            | 45     | 17                            | 85     | ผ่าน                         |
| 18     | 7                            | 35     | 15                            | 75     | ไม่ผ่าน                      |
| 19     | 11                           | 55     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| 20     | 10                           | 50     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| 21     | 11                           | 55     | 17                            | 85     | ผ่าน                         |
| 22     | 9                            | 45     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| 23     | 11                           | 55     | 17                            | 85     | ผ่าน                         |
| 24     | 10                           | 50     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| 25     | 9                            | 45     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| 26     | 6                            | 30     | 17                            | 85     | ผ่าน                         |
| 27     | 10                           | 50     | 15                            | 75     | ไม่ผ่าน                      |
| 28     | 7                            | 35     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| 29     | 10                           | 50     | 17                            | 85     | ผ่าน                         |
| 30     | 11                           | 55     | 16                            | 80     | ผ่าน                         |
| เฉลี่ย | 9.03                         | 45.17  | 16.17                         | 80.83  | ผ่าน 27 คน<br>คิดเป็น<br>90% |

ภาคผนวก จ

เนื้อหาบทเรียน

## บทที่ 1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ขอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากหัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ แต่ขณะเดียวกัน คำว่า “Leadership” เป็นคำที่มีผู้นิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากกว่าคำหนึ่ง ทั้งนี้จากผลการสำรวจนิยามของภาวะผู้นำเท่าที่ปรากฏในเอกสารต่างๆ เบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus, 1985) พบว่ามีบุคคลต่างๆ ให้คำนิยามกว่า 350 นิยาม

เมื่อเปรียบเทียบความหมายของ “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ” จะพบว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งจะเน้นบุคลิกภาพของตัวคนนั้น แต่ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้นที่จะช่วยส่งเสริมในด้านการดำเนินการของหมู่คณะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้กล่าวโดยสรุปว่า

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ภาวะผู้นำ สามารถให้คำนิยามได้หลายแบบ แต่นิยามส่วนใหญ่จะใช้สมมุติฐานร่วมกัน ในแง่ที่ว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

### 1.1 องค์ประกอบของผู้นำ (Four -Factor Theory)

1. Support ผู้นำที่มีพฤติกรรมสนับสนุน พยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึว่าสภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา

2. Interaction ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. Goal Emphasis ผู้นำที่มีพฤติกรรมชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ความสำเร็จของผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อผลผลิตขององค์การ จึงพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นให้บรรลุเป้าหมาย

4. Work Facilitation ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การนั้นทำงานทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ เป็นการผสมการนำตัวผลผลิตและตัวงานเพื่อประกอบกันเป็นความสำเร็จของงาน

## 1.2 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Effective Leader)

ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับมุมมอง เช่น Fiedler ผู้คิดค้น Contingency Model มองว่าประสิทธิภาพของผู้นำจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม Robert House ผู้คิดค้นทฤษฎี House's Path goal theory มองว่าประสิทธิภาพจากความพึงพอใจของผู้ตาม การที่จะเลือกมองว่านิยามอันไหนดีที่นั้น ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้คิดว่าความมีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร

อย่างไรก็ตามแม้ผลการศึกษาระยะหลังจะใช้กระบวนการมาเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่ก็ยังมีการใช้ผลผลิตเป็นหลัก เพื่อให้การมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้นิยามความหมายของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ

1. Goal Achievement ซึ่งประกอบด้วยการบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน ผลผลิต หรือบริการมีคุณภาพ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า
2. Internal smooth process มีความสามัคคีในกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ตาม การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
3. External Adaptability ความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ดี สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก

## 1.3 กระบวนการภาวะผู้นำ (The Leadership Process)

องค์ประกอบของกระบวนการภาวะผู้นำซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์กันตัวแปรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อลักษณะผู้นำมี 4 ประการคือ (ดร.อารี, 2529: 134)

1. ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพล ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไป ตามความรู้ความสามารถ



2. ผู้ตาม คือ บุคคลที่อยู่ใต้อิทธิพล
3. สถานการณ์ที่มีผู้นำและผู้ตามมีต่อกัน เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรม หรือ ในห้องเรียน เป็นต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการ
4. ความปรารถนาถึงผลตอบแทน ผู้นำพยายามที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในบางสิ่งบางอย่าง เช่น ในการทำงาน หรือในกิจกรรมการเมือง

ในการศึกษาภาวะผู้นำและกระบวนการภาวะผู้นำ จึงต้องมีความเข้าใจองค์ประกอบทั้งสี่ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบ เพื่อให้สามารถบรรลุจุดหมายได้ (Smercich & Morgan , 1982 ; Pierce and Newstrom, 2000)

## บทที่ 2 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

### 2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ทฤษฎีนี้เน้นทางลักษณะทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถของผู้นำ และเน้นให้ความสนใจความต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ เช่นความสามารถพิเศษ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคล และความสามารถที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลอื่นในกลุ่ม ลักษณะทางกายภาพพิจารณาได้จาก ส่วนสูง น้ำหนัก ร่างกาย อายุ ส่วนที่ปรากฏให้เห็น ผลการศึกษาไม่น่าเป็นที่สนใจ ไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปว่าผู้นำสามารถแยกได้โดยพิจารณาจากลักษณะทางกายภาพ

ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เป็นแนวความคิดที่ง่ายที่สุดที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ เมื่อมีการศึกษาเริ่มแรก พยายามที่จะแสดงให้เห็นว่าลักษณะของผู้ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น (Stogdill, 1974) มีข้อโต้แย้งที่ว่าลักษณะต่างๆ เช่น ความมีคุณธรรม ความฉลาด ความชอบ สัมพันธ์กับความสำเร็จและที่ว่าลักษณะเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการเลือกผู้นำ (House and Aditya, 1997:409-474) ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำได้ต้องมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีอิทธิพลผลักดันให้ตนเองเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำจะติดตัวเสมอ ไม่ว่า จะอยู่ในสถานะ สังคมใด Brown และ Monberg ได้พยายามค้นหาลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ และได้สรุปถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในด้านต่างๆออกมา ได้แก่ บุคลิกลักษณะทางกายภาพ พื้นฐานทางสังคม บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา แรงจูงใจในการทำงาน การสังคม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 นักค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมขององค์การจำนวนไม่น้อย ได้เลือกลักษณะที่เห็นบ่อยๆ เพื่อเป็นเกณฑ์การกำหนดบุคลิกลักษณะ ปัจจุบันได้แบ่งลักษณะผู้นำได้ 7 ประการ

1. แรงขับ (Drive) แรงจูงใจภายในที่ผู้นำต้องมี เพื่อให้ไปถึงจุดหมาย สิ่งนี้เป็นแรงกระตุ้นให้รู้จักค้นคว้าวิธีการและหาคำตอบในสิ่งที่สงสัย มีความต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา
2. แรงจูงใจผู้นำ (Leadership Motivation) ผู้นำจะต้องมีอำนาจเพื่อใช้ในการชักจูงบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งจะเป็ผลดีขององค์การ
3. มีความมั่นคง (Integrity) หมายถึงความจริงใจ และนิสัยที่แปลงคำพูดเป็นการปฏิบัติจริง มีการศึกษาหลายอย่างได้รายงานว่ ผู้ตามจะเชื่อว่าความจริงใจของผู้นำเป็นลักษณะเด่นที่สำคัญ ผู้นำก็จะยังคงมีผู้ตามเมื่อยังคงได้รับความเชื่อถืออันเกิดจากความมั่นคงในจิตใจของผู้นำ
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำต้องเชื่อมั่นในทักษะและความสามารถของตนเองในอ้งที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันก็ต้องใช้กลวิธีในการสร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือและเกิดความมั่นใจ
5. มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำต้องมีความฉลาดเหนือระดับปกติ และสามารถที่จะจัด-เก็บ-ย่อยข้อมูลได้มากกว่าผู้อื่น ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ฉลาดล้ำเลิศ แต่ควรรฉลาดกว่าระดับปกติ สามารถที่จะวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด
6. มีความรู้ในธุรกิจ (Knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พวกเขากระทำอยู่ ความรู้ส่วนนี้เพื่อให้การตัดสินใจสมเหตุสมผลเพื่อให้ธุรกิจรอดและได้รับความสำเร็จ

7. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ผู้นำที่ปฏิบัติงานได้ผลดีจะต้องมีระดับความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์สูง รู้ถึงอารมณ์ตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างได้ และใช้เป็นข้อมูลนำไปคิดและปฏิบัติ

## 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

### 1. Kurt Lewin's Studies

Kurt Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัทตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### 2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การ

ตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ขอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งขอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ขอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหาร

แบบตaxyนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำ่มุ่งคนตำ่ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

3.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่ายุ่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3.3 แบบมุ่งงานตำ่มุ่งคนตำ่ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management ) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น





อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ได้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

#### 4. McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนจึงเกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

### 2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leader Theory)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนาจให้ ได้แก่

#### 1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

เรคติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรคตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล

#### 2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคืออยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

### 3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นดดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน



#### 4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
  2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
  3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำ เช่นนี้ ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน
- ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้เวลาเป็น

ผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### **ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)**

ตามแนวคิดของเบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

**ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership)** หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ เบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

### บทที่ 3 ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ (Leadership and Management)

ซึ่งจะอธิบายถึงการภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการ ลักษณะของการจัดการบริหาร วิชาการของภาวะผู้นำ รวมถึงข้อแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการและการนำ

#### 3.1 ข้อแตกต่างระหว่างผู้บริหารจัดการและผู้นำ

เมื่อเปรียบเทียบความหมายของผู้นำและผู้บริหาร ซึ่งแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นๆในกลุ่มและสมาชิกยอมรับยกย่องให้มีสถานภาพเป็นผู้มีอำนาจควบคุมประสาน และดำเนินกิจการงานของกลุ่มให้บรรลุจุดหมายของกลุ่ม ส่วนผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งสูงสุดในกลุ่ม ซึ่งอำนาจนี้ได้มาจากหน่วยงานให้เป็นผู้ใช้อำนาจและรับผิดชอบหน่วยงานนั้น ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นคนๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้งๆที่เข้าไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆทั้งสิ้น

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) นักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ เห็นว่าในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคู่ไปกับการบริหาร เพราะต่างมีความสำคัญต่อองค์กร ปัจจุบันบริษัทส่วนใหญ่เน้นบริหาร จัดการสูงเกินไป แต่อ่อนด้อยมากในการนำ ทั้งนี้เพราะหากสถานการณ์ของโลกคงที่เหมือนในอดีต ลำพังด้านทักษะบริหารจัดการก็อาจจะเพียงพอให้องค์กรเจริญเติบโต แต่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้จำเป็นต้องการภาวะผู้นำที่ดี

#### กระบวนทัศน์แบบเก่า

1. ยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age)
2. เน้นความมั่นคง (Stability)
3. ใช้การควบคุม (Control)
4. มุ่งการแข่งขัน (Competition)
5. ยึดด้านวัตถุสิ่งของ (Things)
6. เน้นความเหมือนกัน (Uniformity)

### กระบวนทัศน์แบบใหม่

1. ยุคสารสนเทศ (Information Age)
2. เน้นการเปลี่ยนแปลง (Change)
3. ใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment)
4. มุ่งการร่วมมือ (Collaboration)
5. ยึดด้านคนและความสัมพันธ์ (People and relationship)
6. เน้นความแตกต่างที่หลากหลาย (Diversity)

3.2 วิวัฒนาการของแนวความคิดและแนวปฏิบัติ สามารถแบ่งเป็น 4 ยุค  
(วิเชียร วิทยอุดม, 2548: 38)

#### ยุคที่ 1 ภาวะผู้นำแบบมหภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง

องค์ประกอบที่มีสิ่งแวดล้อมมีสภาวะมั่นคง ทำให้ง่ายแก่การบริหาร โดยบุคคลเดียวที่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง มีการจัดการทรัพยากร มีการประสานกิจกรรมทั้งหมดให้ดำเนินแนวทางอย่างที่ต้องการ เป็นเพราะสามารถคาดเดาได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ทรัพยากรสำคัญก็สามารถควบคุมได้ ผลลัพธ์ออกมาอย่างที่คาดหวัง ผู้นำเรียนรู้หลักการบริหารเพื่อนำมาใช้ควบคุมการดำเนินงานในองค์กรได้ ภาวะผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ ทฤษฎีในยุคนี้จึงเน้นเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ

#### ยุคที่ 2 ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะมั่นคง

เป็นยุคที่เริ่มมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และมีความคิดแบบระบบราชการ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ดังนั้นจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ นักวิชาการด้านภาวะผู้นำในยุคนี้ ได้มีการศึกษาถึงผลกระทบถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน จากผลการศึกษา นำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และต่อมาพัฒนาเป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ในยุคนี้เรียกว่ายุคผู้นำที่มีเหตุผล (Rational Leadership)

#### ยุคที่ 3 ภาวะผู้นำแบบจุลภาคที่อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการบริหารแบบมีเหตุผลไม่สามารถนำมาใช้ได้ มีการลดขนาดของการบริหารระดับกลางลง และมาใช้ระบบบริหารองค์กรแนวนอน เรียนรู้ที่จะมอบอำนาจให้กับพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้นำในยุคนี้เน้นภาวะผู้นำแบบทีม

#### ยุคที่ 4 ภาวะผู้นำมหากาที่อยูในสภาวะเปลี่ยนแปลง

เป็นยุคที่ผู้นำมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) ซึ่งแต่ละคนต้องร่วมเข้ามาชี้แนะและแก้ไข ผู้นำในยุคนี้ต้องเรียนรู้ ควบคุมร่วมกับผู้อื่น โดยสร้างสัมพันธและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สามารถช่วยให้งานสำเร็จได้

#### บทที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรการ ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริการแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน คือ

##### 1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) ได้แก่

- การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กรการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

##### 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ได้แก่

- การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- การวางแผนปฏิบัติการ
- การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

##### 3. การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic control & evaluation)

ได้แก่

- การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

#### 4.1 องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

##### 1. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Forces)

- สภาพแวดล้อม
- เทคโนโลยี
- กลยุทธ์
- วัฒนธรรม
- โครงสร้าง
- ภาวะผู้นำ

การจัดวางกลยุทธ์ใดๆขององค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร

##### 2. บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Role of strategic leaders)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้ง 6 ประการ และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของผู้นำไปปฏิบัติ บทบาทแรกคือเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนอีกบทบาทคือเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

##### 3. ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ (Moderating Factors of the Role of Leaders )

ผู้นำระดับสูงมิได้เป็นผู้มีอำนาจอย่างไม่มีขอบเขต ในการบริหารที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยบางประการที่กำกับควบคุมทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประการคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

##### ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental factors)

- ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
- ประเภทขององค์กร / อุตสาหกรรม
- การเติบโตของตลาด
- ข้อจำกัดต่างๆ ด้านกฎหมาย

นักวิจัยหลายคนยืนยันว่าบทบาทผู้นำจะโดดเด่นและสำคัญเมื่อองค์กรอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ขาดความชัดเจน ส่วนปัจจัยด้านความเติบโตของตลาดและข้อจำกัดต่างๆทางกฎหมายนั้น พบว่าในภาวะการเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีขอบเขตการมีอิทธิพลของตนในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์กรได้น้อยลง (Haleblian & Finkelstein, 1993)



### ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal organizational factors)

- ด้านความมั่นคง
- ขนาดและโครงสร้าง
- วัฒนธรรม
- อายุหรือระยะเวลาการพัฒนางค์การ
- การเข้ามามีอำนาจของทีมบริหารระดับสูง

เมื่อไรที่องค์กรเกิดความไม่มั่นคงภายในองค์กร สมาชิกขององค์กรจะเกิดความสงสัยต่อแนวทางการปฏิบัติที่ใช้อยู่ รวมทั้งขาดความมั่นใจ และมีความต้องการที่จะพึ่งพาผู้นำให้ช่วยกำหนดทิศทางให้ให้คำแนะนำ โดยสรุปภายในสถานการณ์วิกฤติบทบาทของผู้นำมีผลกระทบต่่องค์การสูงขึ้น ปัจจัยด้านขนาดและโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยลำดับถัดมา ที่มีผลในการทำให้การใช้อำนาจของผู้นำลดลง เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นก็จะมีแนวโน้มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น โดยที่บทบาทของผู้นำระดับสูงในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันก็จะลดน้อยลง ในขณะที่ต้องการขนาดเล็กผู้นำสามารถสะท้อนเจตจำนงและวัฒนธรรมองค์กรตลอดจนกลยุทธ์ต่างๆของตนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้การมีองค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อนจะทำให้เกิดระยะห่างระหว่างผู้นำอำนาจสูงสุดกับผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น จนทำให้อิทธิพลที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้บริหารเหล่านั้นได้น้อยลง ส่วนปัจจัยด้านอายุหรือระยะเวลาการพัฒนางค์การ นับว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะพบว่าบุคลิกภาพของผู้นำและการตัดสินใจของผู้นำจะสะท้อนเป็นพื้นฐานทุกด้านขององค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่เป็นกลยุทธ์โครงสร้างขององค์กรจึงสามารถสะท้อนถึงความเชื่อและแนวคิดของผู้นำได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อองค์กรเติบโตและมีวุฒิภาวะมากขึ้น อิทธิพลของผู้นำต่อองค์กรประกอบต่างๆก็จะน้อยลง

ปัจจัยสุดท้ายที่ลดการใช้อำนาจและการมีอิทธิพลของผู้นำต่อองค์กร คือ การเข้ามามีอำนาจหรืออิทธิพลที่เกิดจากการผกผันนำลงของคณะทีมผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นถ้าองค์กรมีทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจมาก อิทธิพลต่อองค์กรของผู้นำระดับสูงก็จะลดลง มีรายงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำระดับสูงมีแนวโน้มในการคัดเลือกผู้มาเป็นคณะกรรมการอำนาจการจากบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงตน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้นำมีอำนาจสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงในปัจจุบัน จะเน้นการคัดเลือกทีมบริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนาจการโดยยึดจากวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่หลากหลายต่างกัน เพื่อเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

## บทที่ 5 ภาวะผู้นำและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership and Design a Learning Organization)

ในยุคปัจจุบัน สภาวะแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดและวิธีการที่เคยใช้กับองค์กรในอดีต ไม่สามารถใช้ได้ดีอีกต่อไป ผู้นำยุคใหม่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ระบบมีความยืดหยุ่น และเพิ่มขีดความสามารถขององค์การในการเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างรูปแบบองค์การการเรียนรู้ ต้องยึดจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (structure) ภารกิจ (tasks) ระบบ (system) กลยุทธ์ (strategy) และวัฒนธรรม (culture) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

โครงสร้างแบบเดิมมีลักษณะรูปทรงคล้ายปิรามิด โดยผู้นำสูงสุดอยู่ที่ยอดของปิรามิด ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ในอดีตสามารถใช้ได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อสภาพของโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้โครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้งของการบังคับบัญชาเกิดปัญหา เนื่องจากระยะห่างระหว่างหัวหน้ากับพนักงานล่างสุดห่างไกลเกินไป การติดต่อประสานงานต่างๆทำได้ยาก ไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงวันต่อวัน ปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่จึงหาทางปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นแบบแนวนอน ซึ่งเน้นกระบวนการทำงาน แทนการเน้นตามหน้าที่ของโครงสร้างแบบแนวตั้ง

### 5.2 ภารกิจและบทบาท (Task and Roles)

ภารกิจ คือ ชิ้นของงานที่มอบหมายให้บุคคลคนทำ ซึ่งพบว่าในช่วงที่สภาวะแวดล้อมคงที่นั้น คำว่า ภารกิจ มักเป็นนิยามแบบตายตัวในลักษณะที่พนักงานอยู่ในภาวะจำยอมโดยไม่มีสิทธิในการเสนอวิธีการที่ตนจะทำงานนั้น

บทบาท บ่งบอกถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากความเต็มใจ ซึ่งทำให้คนสามารถใช้ความสามารถและวิจารณญาณของตน เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน ในภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้พนักงานจำเป็นต้องมีความอิสระและความรับผิดชอบในการตัดสินใจเองมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทันการ

ถ้าเปรียบกระบวนการทำงานแบบจักรกลกับแบบสิ่งมีชีวิต เบิร์นและ สต็อคเกอร์ (Burn & Stalker, 1961) ได้ใช้คำว่า แบบจักรกล (mechanistic) กับคำว่า แบบสิ่งมีชีวิต (organic) ดังนั้นถ้าเปรียบเทียบกับองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีรูปแบบเหมือนสิ่งมีชีวิต กล่าวคือ มีการแบ่งแยกความรับผิดชอบของงานออกจากกันให้น้อยลง และอำนาจการตัดสินใจจะผลัดกันสู่ระดับล่าง เป็น

แนวคิดในการกระตุ้นให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในองค์กร โดยเรียกว่า Empowerment (การมอบอำนาจในการตัดสินใจ) ซึ่งคือการใช้อำนาจร่วมกับทุกคนในองค์กร เพื่อให้การทำงานของคนเหล่านี้มีความอิสระคล่องตัวต่อการบรรลุ เป้าหมายของงาน

### 5.3 การเป็นระบบและการเป็นเครือข่าย (System & Networks)

เมื่อองค์กรเติบโตมากขึ้น จึงต้องมีระบบที่เป็นทางการในการบริหารจัดการ การจัดการด้านสารสนเทศที่มีปริมาณและความซับซ้อนมาก ซึ่งระบบดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อวัตถุประสงค์ในการควบคุม และรายงานอย่างเป็นทางการต่อผู้บริหาร เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบผลและความคืบหน้าของงาน รวมทั้งผู้นำสามารถใช้เพื่อการตัดสินใจและเพื่อรักษาระดับของงานและผลผลิตให้มีความสม่ำเสมอ (Hurst, 1995) แต่การเป็นระบบแบบทางการมักจะสร้างความเสียหายได้เช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อข้อมูลสารสนเทศไม่สามารถลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างที่ต้องสัมผัสกับลูกค้า และเป็นผู้สร้างผลงานเพื่อการแข่งขันในตลาด แต่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะสามารถเข้าถึงและอยู่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศได้ทั่วองค์กร แต่ละคนสามารถพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกทีมได้ตามที่ต้องการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นพร้อมกับช่วยขยายศักยภาพของบริษัทในการบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น สำหรับผู้บริหารระดับสูงจะไม่อยู่ในฐานะเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการตัดสินใจขององค์กรอีกต่อไป แต่มีบทบาทในการกระตุ้นให้มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงภายในองค์กร แต่อาจทำได้ยากเมื่อองค์กรใหญ่ขึ้น ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย

### 5.4 กลยุทธ์ (Strategy)

ในการทำงานแบบเดิมผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร หรืออาจจะจ้างผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้ทั้งจากระดับล่างขึ้นบนหรือระดับบนลงล่างก็ได้ แต่ความสำเร็จอยู่ที่ทุกฝ่ายต้องยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเหนียวแน่นเพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อพนักงานผูกพันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันแล้ว ก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนากลยุทธ์อย่างจริงจัง เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ต่างมีโอกาสสัมผัสโดยตรงกับลูกค้า ผู้สนับสนุนปัจจัย (Suppliers) และเทคโนโลยีใหม่ๆ พนักงานจึงสามารถนำเอาประสบการณ์ที่ได้ และข้อสรุปต่างๆ มาเชื่อมโยงประกอบการทำกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

### 5.5 วัฒนธรรม (Culture)

องค์กรจะเข้มแข็งได้นั้นต้องมีวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้นค่านิยมแนวความคิดตลอดจนวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จจะได้รับการยอมรับซื้อชมจนถูกซึมซับกลายเป็นวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยน วัฒนธรรมและค่านิยมดังกล่าว จะกลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในอนาคต เพราะเกิดความขัดแย้งกับแนวคิดสมัยใหม่ ดังนั้นคุณลักษณะที่สำคัญมากอย่างหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือการมีวัฒนธรรม เพื่อการปรับตัวของตนเอง วัฒนธรรมและค่านิยมในการปรับตัวที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีได้แก่ค่านิยมต่อไปนี้

5.5.1 ต้องเชื่อว่าองค์กรรวมสำคัญกว่าส่วนย่อย รวมกันโดยพรมแดนระหว่างส่วนย่อย เช่น แผนกต่างๆต้องลดลงเหลือน้อยที่สุด คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้เอาใจใส่ดูแลภาพที่เป็นองค์กรรวมขององค์กร พยายามทำให้กิจกรรมส่วนย่อยสอดคล้องกับภาพองค์กรรวมนั้น ดังนั้นทุกคนจะระวังไม่ให้เกิดการกระทำของตนกระทบต่อการดำเนินงานของฝ่ายอื่นและต่อภาพรวมขององค์กร การยึดมั่นต่อองค์กรรวมจะช่วยลดพรมแดนขวางกั้นระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

5.5.2 เชื่อว่าความเสมอภาค คือค่านิยมพื้นฐาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้หากมีกิจกรรมหรือวิธีปฏิบัติใดๆที่ทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องสถานะภาพของบุคคลจะถูกยกเลิก การมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความใส่ใจและให้การนับถือนั้น จะช่วยสร้างบรรยากาศความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยและความไว้วางใจซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือเพื่อทดลองและกล้าเรียนรู้จากความผิดพลาดอันเป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์กรการเรียนรู้

5.5.3 ต้องมีวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความกล้าเสี่ยงและความต้องการให้มีการปรับปรุง ค่านิยมเบื้องต้นที่จำเป็นก็คือ การกล้าตั้งคำถามเชิงให้เกิดความสงสัยต่อเรื่องสถานะภาพเดิม ต่อความจำเป็นต้องใช้วิธีใหม่ในการทำงาน เป็นต้น บรรยากาศของความใจกว้างรับฟังข้อซักถามดังกล่าว จะช่วยให้นำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำให้มีการปรับปรุงพัฒนาเกิดขึ้น การสร้างวัฒนธรรมที่แสดงความชื่นชมและให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ความคิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงการให้กำลังใจกับบุคคลที่ทุ่มเทอย่างเต็มที่แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้เกิดกำลังใจพร้อมที่จะต่อสู้ต่อไป

## 5.6 กรอบภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership Frames for Learning Organization)

กรอบภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง มุมมองที่ผู้นำมีต่อสิ่งต่างๆ แนวคิดเกี่ยวกับกรอบขององค์การ (Organization frames) ผู้นำแต่ละคนจะใช้กรอบความคิดที่ตนมีเพื่อการมองโลกในแง่มุมต่างๆ แต่คนส่วนใหญ่มักยึดติดอยู่กับกรอบความคิดเก่าที่ตนเคยประสบการณ์มาในอดีต ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเชื่อว่า หากสามารถเพิ่มความสามารถให้แก่ผู้นำสูงขึ้น จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้นำมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามความล้มเหลวก็เกิดขึ้นได้เช่นกัน โดยทั่วไปผู้นำมักจะเริ่มมุมมองที่เกี่ยวกับกรอบด้านโครงสร้างขององค์การก่อน จากนั้นเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้นก็จะพัฒนาความสามารถของตนเองขึ้นสู่กรอบความคิดอื่นตามลำดับ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำใช้เวลาถึง 60% ในเรื่องกรอบความคิดด้านโครงสร้างความสำเร็จของมุมมองทั้งสี่กรอบความคิด ต้องเข้าใจความสำคัญของแต่ละกรอบ และต้องสามารถใช้หลายกรอบความคิด

### 5.6.1 กรอบด้านโครงสร้าง (Structure Frame)

กรอบด้านโครงสร้าง จะมุ่งเน้นที่การกำหนดเป้าหมาย การสร้างความชัดเจนให้แก่งานที่จะทำ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่องที่ดี ผู้นำต้องมีหน้าที่ในการจัดทำรายละเอียดของภาระงาน(Job Description) จัดทำนโยบายเฉพาะงานและกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการกำหนดระบบบริหารขึ้นมาเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีการจัดสายงานบังคับบัญชาแบบลดหลั่นตามลำดับลงมาภายในองค์การ

### 5.6.2 กรอบด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Frame)

กรอบความคิดนี้เชื่อว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ จึงให้สนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พร้อมกับพยายามปรับองค์การให้ตอบสนองความต้องการของคนมากขึ้น ผู้นำจะให้คุณค่าและความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคล จึงใช้วิธีมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ พร้อมกับให้ความสนับสนุนแก่พนักงานระดับล่าง สนับสนุนการสื่อสารแบบเปิดเผย เน้นการทำงานเป็นทีมงานและการพัฒนาผู้อื่น อย่างไรก็ตาม กรอบความคิดมีโอกาสรื้อประโยชน์สูง ถ้าหากผู้นำมีลักษณะโหด ทำงานขาดหลักการ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้กรอบความคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ พัฒนาตนเองและงานอาชีพ บทบาทของผู้นำที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือการให้การสนับสนุน ภาพลักษณ์ของกรอบความคิดนี้คือความรู้สึกเป็นครอบครัว การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมีประสิทธิผลเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

### 5.6.3 กรอบด้านการเมือง (Political Frame)

กรอบความคิดด้านนี้ มีความเชื่อว่า องค์การเป็นเวทีของความขัดแย้งและการต่อสู้เพื่อขจัดแย่งการจตุรธรรมที่มิจำกัด ผู้นำเชิงการเมืองจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการสร้างเครือข่ายการแสวงหาแนวร่วมเพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจของตน อำนาจและการเมืองเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นองค์การที่ขาดความชัดเจนด้าน โครงสร้าง คนในองค์การจึงใช้ระบบเครือข่ายส่วนบุคคลเพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำจะใช้วิธีสร้างกลุ่มพันธมิตรกับพนักงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ด้วยการให้เข้ามาสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน แนวคิดของกรอบความคิดด้านการเมืองที่ต้องระมัดระวัง ก็คือ องค์การมีสภาพเปรียบเหมือนป่า ที่ใช้กฎที่ว่า อำนาจคือความจริงและความเลวร้ายอาจเกิดได้เสมอ อย่างไรก็ตาม การใช้กรอบความคิดด้านการเมืองไม่อาจแยกออกจากกรอบความคิดอื่นได้ ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อผู้นำ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนในแง่ต่างๆขององค์การแห่งการเรียนรู้

### 5.6.4 ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic Frame)

เพื่อให้ผู้นำสามารถใช้ศักยภาพภาวะผู้นำของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้นำจึงต้องพัฒนามุมมองด้านสัญลักษณ์ ผู้นำเชิงสัญลักษณ์จะมุ่งเน้นการใช้วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมทุกคนมีส่วนร่วมในการนำองค์การและคอยกระตุ้นเสริมแรงและบันดลใจแก่คนเหล่านี้ให้มุ่งยกระดับคุณภาพการทำงานและความผูกพันให้สูงขึ้น แต่ก็มีข้อพึงระวังในการใช้กรอบด้านสัญลักษณ์ คือ การคลั่งไคล้ในตัวผู้นำมากเกินไป จนทำให้คนหันมานับถือตัวบุคคลมากกว่าองค์การ การเป็นผู้นำโดยสัญลักษณ์อาจทำให้เกิดประสิทธิผลได้ในกรณีที่ผู้นำใช้เพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจและเลื่อมใสต่อวิสัยทัศน์องค์การ จนเกิดความผูกพันยึดมั่นที่จะปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำที่มีกรอบความคิดนี้มององค์การเหมือนโรงละคร ที่มีจิตวิญญาณของการมีความหมาย มีค่านิยม ที่ทุกคนร่วมกันสานฝันต่อองค์การของตน

## บทที่ 6 การใช้อำนาจและกลยุทธ์อิทธิพล (Power and Influence)

### 6.1 ความหมายของอำนาจและอิทธิพล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

**Power (พลังอำนาจ)** เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายในผู้นำ เป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้หนึ่งได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กร โดยใช้สิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

**Influence (อิทธิพล)** เป็นคำที่มีได้แสดงความหมายในทางที่ไม่ดี อิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจและเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิด ทศนคติ หรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่างๆ เช่น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ เป็นต้น โดยเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลผู้ตามจะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทั้งๆที่ผู้ตามมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจว่าจะควรปฏิบัติตามหรือไม่

**Authority (อำนาจหน้าที่ หรือสิทธิอำนาจ)** เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อที่จะได้ปฏิบัติการกิจขององค์กรได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็จะมีความอำนาจและความรับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าจะทำอะไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเองหรือมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ตามยอมรับ

### 6.2 ประเภทและแหล่งที่มาของอำนาจ (French & Raven, 1959)

1. **อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)** เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับอำนาจ เนื่องจากต้องการได้รับรางวัลตอบแทนหรือความดีความชอบจากผู้ที่มีอำนาจนั้น
2. **อำนาจจากการบังคับ (Coercive power)** เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ต้องถูกลงโทษ โดยผู้มีอำนาจ
3. **อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power)** เป็นอำนาจที่บุคคลกลุ่มเป้าหมายยอมรับปฏิบัติตามเนื่องจากยอมรับว่าผู้ใช้อำนาจมีความชอบธรรมในการใช้คำสั่งและจะต้องปฏิบัติตามไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อำนาจตามกฎหมายมักจะติดมากับการดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ



4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ ( Expert power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตาม ที่ตนให้ความเชื่อถือว่ามีท่วงความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในงานนั้น
5. อำนาจจากการอ้างอิง (Reference power) เป็นอำนาจที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายให้การยอมรับต่อใครก็ตามที่ตนเลื่อมใสศรัทธาและเป็นที่ยกย่องได้รับการยอมรับจากสังคม ด้วยการอ้างอิงถึงบุคคลนั้นเพื่อให้คนอื่นเกิดความเชื่อถือหรือยอมรับในสิ่งที่ตนกระทำว่าถูกต้องเหมาะสมด้วย

### 6.3 กลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลของผู้นำ (Influence Tactics of Leaders)

การใช้อิทธิพลเป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้การขยายความคิดหรือการทำให้นโยบายหรือแผนงานได้รับการขานรับ หรือใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้อื่นเข้าร่วมสนับสนุนต่อการตัดสินใจ แต่การใช้เฉพาะอำนาจแต่อย่างเดียวยังไม่อาจทำให้งานประสบความสำเร็จได้และไม่อาจจูงใจให้เกิดความรู้สึกร่วมกันต่องาน อำนาจจึงเป็นเพียงเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยบุคคลได้เสนอกลยุทธ์ให้เกิดอิทธิพลเชิงรุก 9 ประการ

1. กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล ( Rational Persuasion )
2. กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Appeal)
3. กลยุทธ์การใช้การปรึกษาหารือ (Consultation)
4. กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน (Exchange Tactics)
5. กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว (Personal Appeal)
6. กลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจ (Ingratiation Tactics)
7. กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม (Coalition Tactics)
8. กลยุทธ์การอิงกฎหมาย (Legitimizing Tactics)
9. กลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน (Pressure Tactics)

จากการศึกษาของยุกส์และเทรซี่ (Yukl & Tracey, 1992) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์ทั้ง 9 ประเภท เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลที่เกิดขึ้น จากการใช้กลยุทธ์แต่ละประเภท โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรที่ประกอบด้วยผู้บริหาร 120 คน ผู้ได้บังคับบัญชา 526 คน

ผู้บังคับบัญชา 128 คน และกลุ่มเพื่อนระดับเดียวกัน 543 คน ที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ได้ผลสรุปดังนี้

6.3.1 กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลกระทบระดับมีประสิทธิผลสูงสุด โดยสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับงาน มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ และกลยุทธ์ใช้การปรึกษาหารือ

6.3.2 กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลกระทบระดับมีประสิทธิผลปานกลาง มี 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ใช้วิธีการเอาใจ และกลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน ซึ่งจะไม่มีผลต่อกลุ่มผู้บังคับบัญชา

6.3.3 กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลกระทบระดับมีประสิทธิผลน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม และกลยุทธ์การอิงกฎหมาย

ผลวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าทิศทางการใช้กลยุทธ์เหล่านี้ตามโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมดังนี้คือ

6.3.4 กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ กลยุทธ์ใช้วิธีเอาใจและกลยุทธ์ใช้วิธีกดดันเหมาะต่อการใช้ในทิศทางจากบนลงล่างขององค์การ

6.3.5 กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน และกลยุทธ์การอิงกฎหมาย พบว่าใช้มากในทิศทางแนวนอนขององค์การ

6.3.6 กลยุทธ์การใช้วิธีการรวมกลุ่ม พบว่าใช้มากในทิศทางแนวนอนและทิศทางจากล่างขึ้นบนขององค์การ

6.3.7 กลยุทธ์การใช้การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล จะใช้มากที่สุด ในทิศทางจากล่างขึ้นบนขององค์การ

**ประวัติผู้ศึกษา****ชื่อ - สกุล**

นางสาวหทัยรัตน์ มาโขง

**วัน เดือน ปีเกิด**

6 มีนาคม 2523

**ประวัติการศึกษา**พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนยุพราช  
วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษาปริญญา วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**ประวัติการทำงาน**พ.ศ. 2546 - ปัจจุบัน หัวหน้าแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ  
บริษัท โซยา กลาส คิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด

