

## จุดมุ่งหมายรายวิชา

- 1) เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจและอธิบายเกี่ยวกับปรัชญา ทฤษฎี แนวความคิด แบบของผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ การสร้างความเป็นผู้นำและการพัฒนาผู้นำ
- 2) เพื่อให้นักศึกษาได้เข้าใจและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และการพัฒนาผู้นำและผู้บริหารในระดับต่างๆ
- 3) เพื่อให้นักศึกษาได้เข้าใจและนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารและการสร้างทีมงานไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในอนาคต



# รูปแบบการเก็บคะแนน

## วิธีการสอน 9 สัปดาห์

1. บรรยาย / อภิปราย
2. ค้นคว้าอิสระ / กรณีศึกษา
3. นักศึกษามีส่วนร่วมในห้อง
4. สอบ ปรนัย / อัตนัย

## สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. Power Point
3. ข่าว สื่อออนไลน์

## การเก็บคะแนน 100 คะแนน

1. เข้าเรียนสม่ำเสมอและงานเดี่ยว 20%
2. สอบภาคเรียนและงานกลุ่ม 30%
3. สอบปลายภาคเรียนและงานกลุ่ม 50%



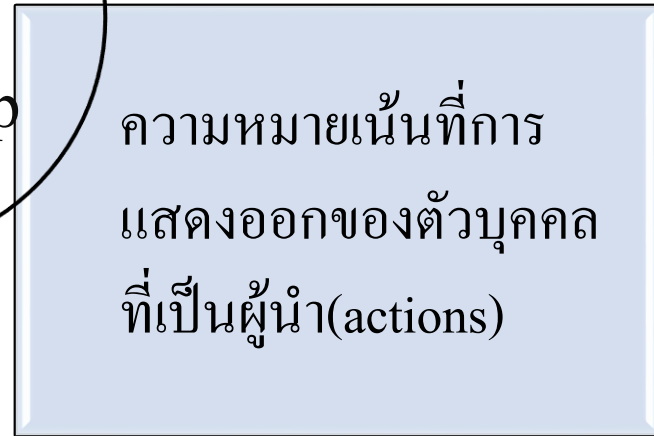
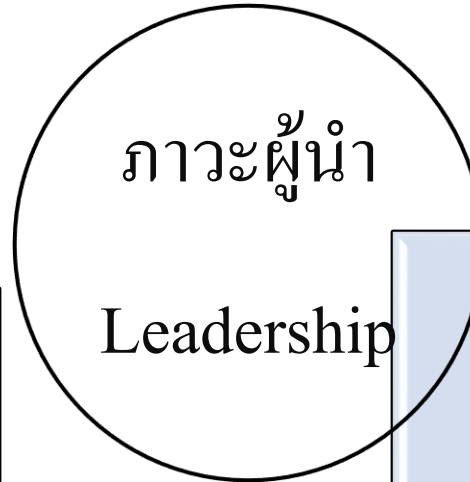
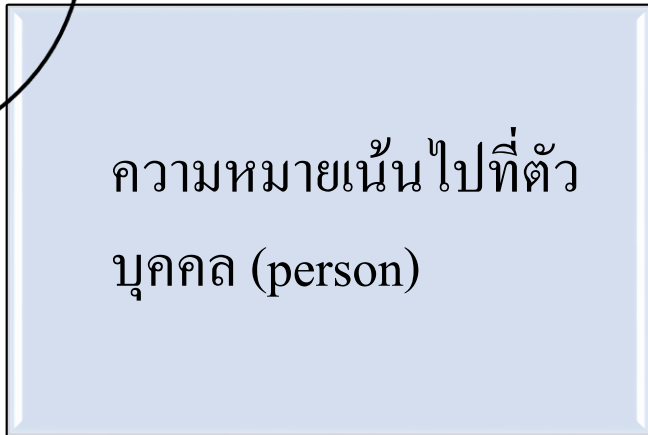
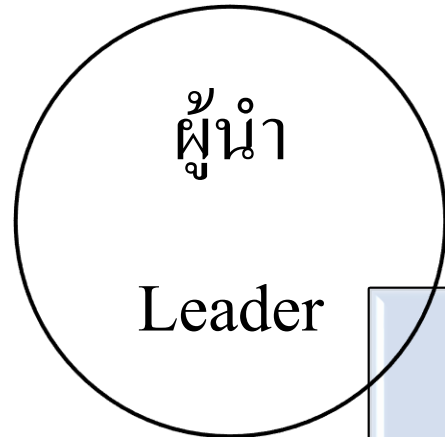
# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

- ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
- ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร
- ลักษณะของภาวะผู้นำ
- องค์ประกอบของผู้นำ
- ประเภทของผู้นำ
- หน้าที่ของผู้นำ



# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ



# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ



## ความหมายของผู้นำ

ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถรวมคน  
ให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน  
เพื่อสามารถบรรลุ  
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้

ผู้นำคือ บุคคลที่ริเริ่มหรือ  
ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง  
การกระทำของกลุ่มอย่างมี  
ประสิทธิภาพ

ผู้นำคือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือ  
ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่ม  
และมีอิทธิพลต่อกิจกรรม ต่าง  
ๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็น  
หัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่ม  
บรรลุเป้าหมาย

# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ



## ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลทำให้คนร่วมมือกันทำงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนาของเขา

## ผู้นำ (Leader)



บุคคลที่ได้รับการยอมรับ/ยกย่อง  
ให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม

## ภาวะผู้นำ(Leadership)



ความสามารถที่จะใช้อิทธิพล ของความเป็นผู้นำ กระตุ้น  
ชี้แนะ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือผู้ที่เป็นผู้ตาม มีความเต็ม  
ใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆที่ผู้นำกำหนด  
โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย



# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร (Difference of Leader and Executive)

### 1. การใช้อำนาจ

การใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจในฐานะของผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารขององค์กร โดยได้รับอำนาจจากตำแหน่งหรืออำนาจในทางการ โดยกฎหมาย ข้อบังคับ จารีตประเพณี หรือข้อกำหนดใดๆ ได้โดยไม่ต้องอาศัยลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร

### 2. การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารถือว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญผู้นำจะแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรอยู่



### 3. ทัศนคติต่อองค์กร

ทัศนคติต่อองค์กร ผู้บริหารมีจิตสำนึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่อาจแยกตัวเองออกจากองค์กรได้





# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร (Difference of Leader and Executive)

### 4. การทำหน้าที่

การทำหน้าที่ ผู้บริหาร  
ทำงานโดยอาศัยความ  
ร่วมมือของคนอื่น  
ภายใต้ นโยบายและ  
กระบวนการของ  
องค์กรเพื่อให้งาน  
บรรลุเป้าหมายที่  
กำหนด

### 5. บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ ผู้บริหาร  
จะการปกครอง  
สถานการณ์ให้  
ดำเนินการไปโดย  
ราบรื่นคอยเฝ้าดูและ  
ติดตามปัญหาที่อาจ  
เกิดขึ้น เมื่อพบปัญหาก็ก  
แก้ปัญหานั้นทันที



# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร (Difference of Leader and Executive)

### 6. ความสัมพันธ์กับคนอื่น

ความสัมพันธ์กับคนอื่น  
อื่น ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับคนอื่นตามตำแหน่งหน้าที่การงานในฐานะ หัวหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หุ่นส่วน

### 7. การวางตัว

การวางตัว ผู้บริหารจะวางตัวไปตามสายการบังคับบัญชา ขององค์การหรือตำแหน่งงานการทำงานหรือการสั่งงานจะใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการหรืออำนาจตามหน้าที่



# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ลักษณะของภาวะผู้นำ (Characteristic study of Leadership)

### ผู้นำแบบเผด็จการ



- การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงคนเดียว
- ผู้นำมักจะสั่งงานทีละขั้นตอน ไม่มีแบบแผนในการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับคำสั่ง
- ผู้นำสั่งให้ร่วมกันทำงาน
- การชมเชย/วิจารณ์งาน เป็นแบบลับ(ระหว่างผู้นำ-ลูกน้อง)

# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ลักษณะของภาวะผู้นำ (Characteristic study of Leadership)

### ผู้นำแบบประชาธิปไตย



- เน้นการอภิปรายและลงมติ จากสมาชิก ก่อนการตัดสินใจ
- การวางแผนการทำงานที่เป็นขั้นตอนมาจากการอภิปรายของสมาชิกในกลุ่ม
- สมาชิกในกลุ่มมีอิสระที่จะเลือกทำงานกับใคร ก็แบ่งงานกันตามกลุ่ม
- การชมเชย/วิจารณ์งาน อย่างตรงไปตรงมา แบบเปิดเผย

# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ลักษณะของภาวะผู้นำ (Characteristic study of Leadership)

### ผู้นำแบบเสรีนิยม



- การตัดสินใจของแต่ละคนภายในกลุ่มเป็นอย่างเสรี ผู้นำมีส่วนน้อยมาก
- ผู้นำเป็นเพียงผู้จัดหาอุปกรณ์ ไม่มีส่วนอภิปรายตัดสินใจภายในกลุ่ม
- การทำงานภายในกลุ่ม ผู้นำไม่มีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็นต่างๆ มีน้อยมาก

# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบ 4 อย่าง ของผู้นำ (ตามทฤษฎี Four-Factor Theory ของ Bowers and Seashore)



1. Support คือ ให้ความสนใจลูกน้องเป็นพิเศษ(Employee Orientation)  
สนับสนุนการทำงานของลูกน้อง

2. Interaction คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกกลุ่มภายในกลุ่ม  
และตัวผู้นำเอง

3. Goal Emphasis คือ การจูงใจหรือการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มสามารถ  
ทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4. Work Facilitation คือ ผู้นำที่มีการบริหาร การวางแผน ให้สมาชิกในกลุ่ม  
ร่วมกันดำเนินงานเพื่อผลสำเร็จ เป็นการเน้นที่ผลผลิตและเน้นที่ตัวงาน



# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ประเภทของผู้นำ (Types of Leadership)

ผลงานของ Edwin B. Flippo ได้แบ่งผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

**1.1 ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว



**1.2 ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตยใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน



# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ประเภทของผู้นำ (Types of Leadership)

ผลงานของ Robert Kreitner ได้จัดประเภทและอธิบายลักษณะของผู้นำได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

**2.1 ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership)** หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง ได้รับการประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปกันอย่างเป็นทางการ



**2.2 ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership)** หมายถึง ตัวบุคคลที่ปฏิบัติกรเป็นผู้นำของกลุ่ม โดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ประเภทของผู้นำ (Types of Leadership)

ผลงานของ Lippitt และ White ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

### 3.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style)

- ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ

### 3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style)

- ผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย

### 3.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style)

- ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไป และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระ

# บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

## ประเภทของผู้นำ (Types of Leadership)

ผลงานของ Getzela และ Guba ได้แบ่งผู้นำโดยยึดพฤติกรรมเป็นหลักออกเป็น 3 ประเภทคือ

4.1 ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก (The Nomothetic Leader)

- ผู้นำแบบนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน จะยึดวัตถุประสงค์ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับ

4.2 ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก (The Ideographs Leader)

- ผู้นำแบบนี้มักยึดแนวความคิดของตน หรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษเป็นหลักยึด

4.3 ผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (The Transactional Leader)

- ผู้นำแบบนี้จะยึดทั้งประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป

## 2.แบบของผู้ผู้นำ (แบ่งตามการได้มาซึ่งอำนาจ)



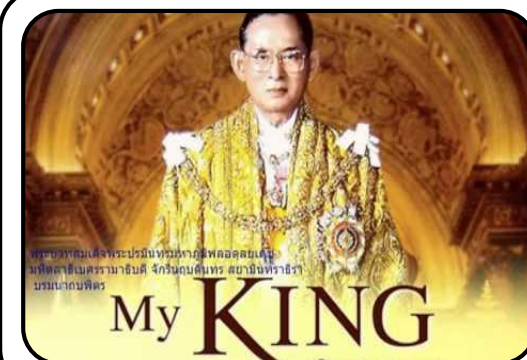
### 2.1 ผู้ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leaders)

- ผู้ที่จะเป็นผู้ผู้นำ มีพรสวรรค์ (Gift) คุณลักษณะพิเศษ ที่มีอยู่ในตัวเองโดยธรรมชาติ เช่น มีความรู้ความสามารถ ฉลาด ไหวพริบดี มีคุณธรรม มีอำนาจและบารมี สามารถโน้มน้าวใจคนได้ ส่งผลให้ผู้อื่นศรัทธา ทำตามคำสั่งอย่างเต็มใจ เช่น พระเจ้าตากสินมหาราช



### 2.2 ผู้ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders)

- กฎหมายกำหนดแต่งตั้งให้เป็นผู้ผู้นำ/มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเท่านั้น
- มีตำแหน่งตามที่องค์การกำหนดแต่งตั้งขึ้นมา เช่น ผู้ว่า นายอำเภอ ปลัดกระทรวง ต่างๆ



### 2.3 ผู้ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders)

- เป็นผู้ผู้นำตามธรรมเนียม จารีต ประเพณี เป็นสัญลักษณ์แห่งความดีงาม และเป็นศูนย์รวมทางจิตใจของผู้คน มีคนปฏิบัติตามด้วยความเคารพนับถือ น่ายกย่อง บูชา เช่น กษัตริย์ พระสันตะปาปา



### 3.แบบของผู้นำ(แบ่งตามลักษณะและวิธีทำงาน)



#### 3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders)

- เครื่องมือการบริหาร: ระเบียบกฎเกณฑ์และตัวบทกฎหมาย
- ความสัมพันธ์ : เจ้านาย ลูกน้อง
- การสื่อสาร : แบบทางเดียว คือการสั่งงานให้ลูกน้องปฏิบัติตาม (เจ้านาย → ลูกน้อง)



#### 3.2 ผู้นำแบบขงการ (Directive Leaders)

- เครื่องมือการบริหาร: การใช้อำนาจ เพื่อสั่งงานและเพื่อแสดงว่าตนเป็นผู้นำที่มีอำนาจเด็ดขาด
- ความสัมพันธ์: แบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่ เช่น การประชุม
- การสื่อสาร: ขาดมนุษยสัมพันธ์ \*บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัว/หวาดระแวง



### 3.แบบของผู้นำ(แบ่งตามลักษณะและวิธีทำงาน) (ต่อ)



#### 3.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders)

- เน้นการมีส่วนร่วมของลูกน้อง ความสัมพันธ์: แบบมุ่งสร้างสามัคคีที่ดีภายในองค์กรทั้งระหว่างผู้นำและลูกน้อง
- การสื่อสาร: แบบสองทาง(Two-Way Communication) ระหว่างผู้นำลูกน้อง จูงใจให้ลูกน้องเห็นด้วยกับความคิดของผู้นำ



#### 3.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders)

- คล้ายผู้นำประเภท ประชาธิปไตย และผู้นำแบบจูงใจ
- เป็นการแสดงความคิดเห็นร่วมกันปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวปฏิบัติ ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน
- ความสัมพันธ์: เน้นการประนีประนอม

# หน้าที่ของผู้นำ

วางระบบงานและ  
การแก้ไขปัญหา

วางนโยบาย

สร้างปฏิสัมพันธ์  
ภายในกลุ่ม

วางแผนงาน

กำหนด  
หน้าที่

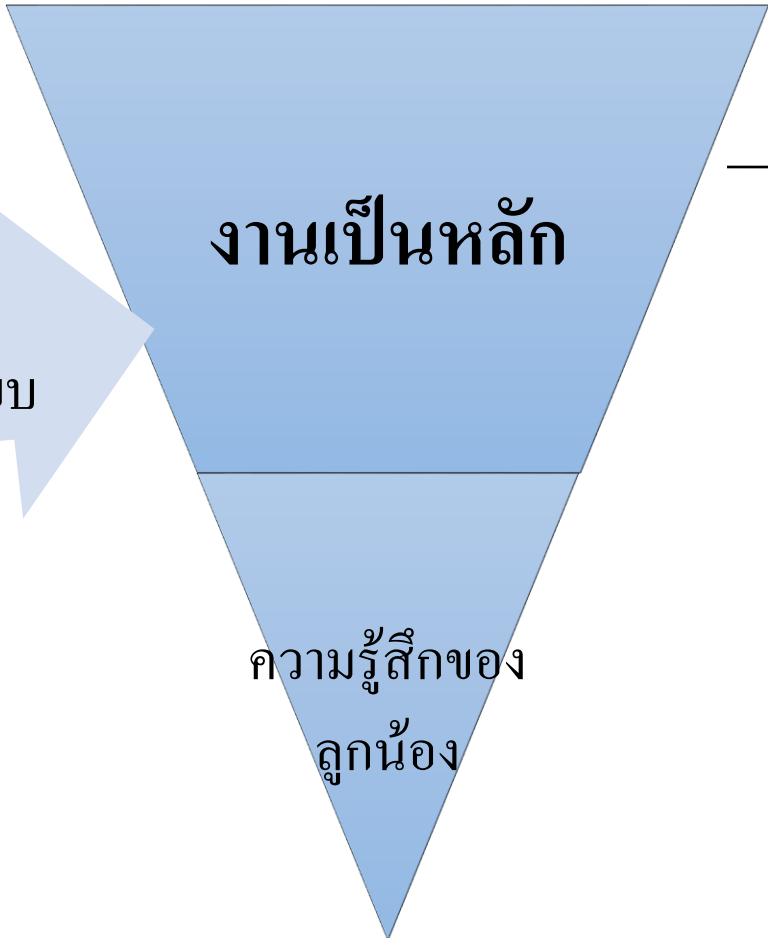
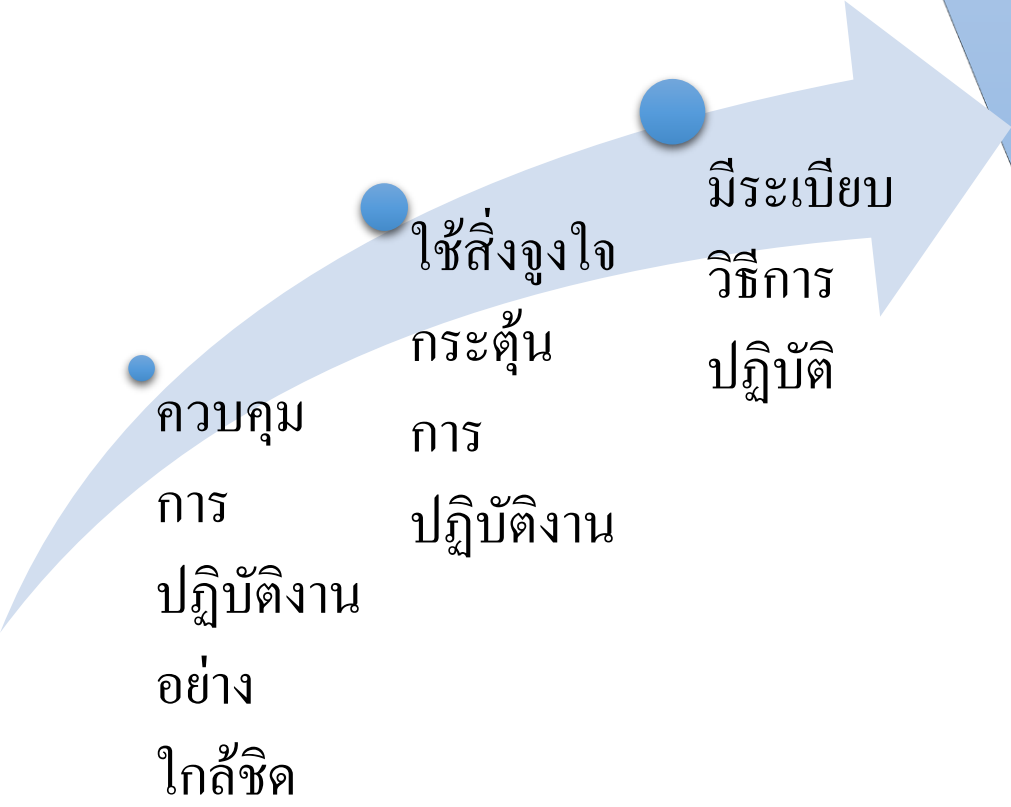


# 4. แบบของผู้นำ(แบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ)

4.1 ผู้นำที่ใช้งานเป็นแรงจูงใจ/ถือว่างานเป็นสิ่งสำคัญ (Task motivated Leaders or Task Oriented Leaders)

(ผู้นำที่มุ่งงาน)

การปฏิบัติงาน

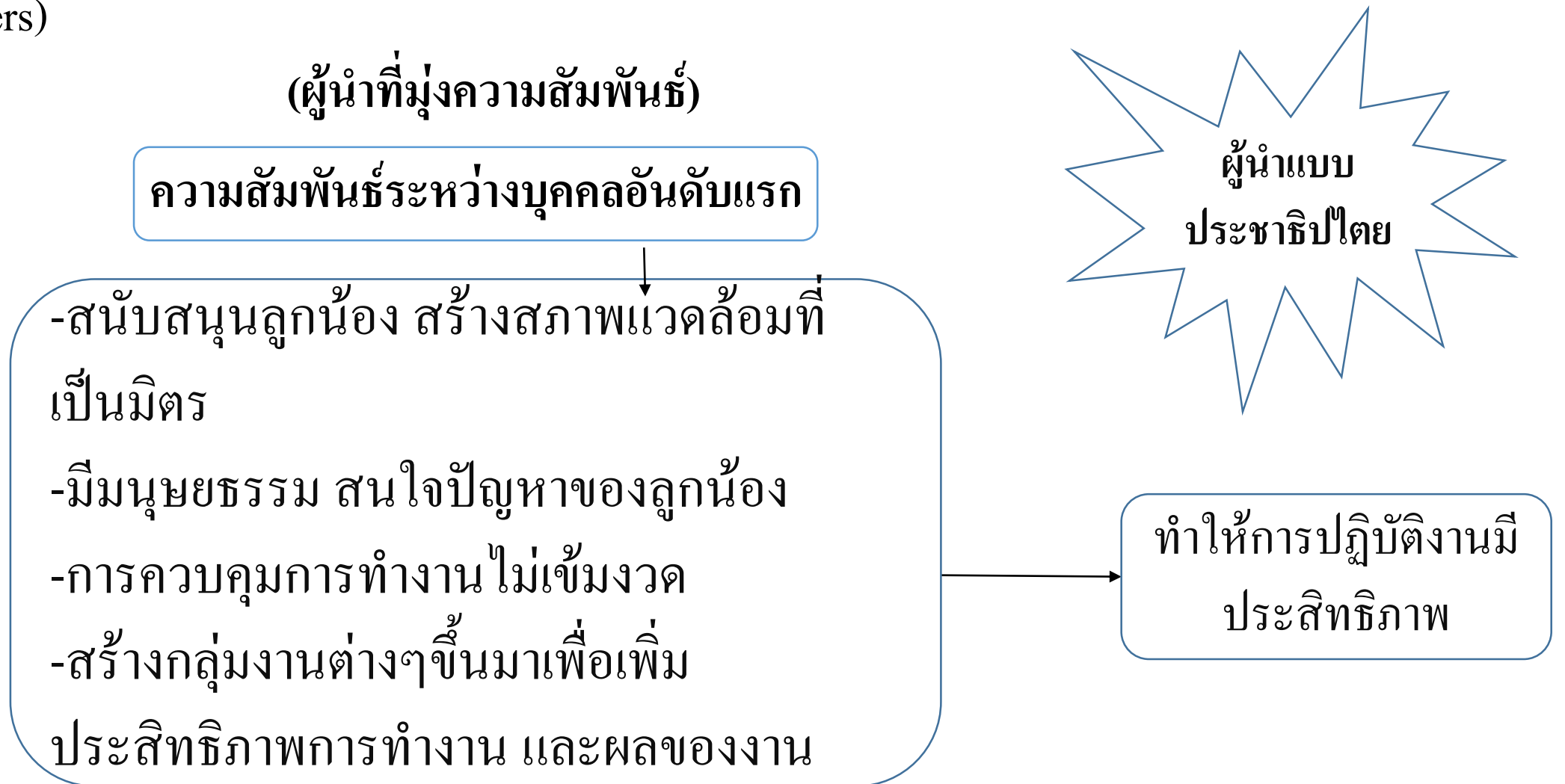


เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานมาก  
ที่สุด

เกิดความพึงพอใจ

# 4. แบบของผู้นำ(แบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ)

4.2 ผู้นำที่ใช้ความสัมพันธ์เป็นแรงจูงใจถือเป็นสิ่งสำคัญ (Relationship motivated Leaders or Relationship Oriented Leaders)



# ความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำ คือ คนที่สามารถทำให้คนอื่น  
ไปสู่จุดหมายปลายทาง  
ได้ โดยที่คนๆนั้น  
มีความเต็มใจ

ผู้บริหาร คือคนที่สามารถทำให้คน  
อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้  
ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีจุดมุ่งหมาย  
ปลายทางด้วยความเต็มใจ  
หรือก็ได้ก็ตาม