

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในอำเภอเมืองลำพูน ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีผู้นำ
3. แนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ
4. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ

ปัจจุบันเป็นยุคที่ปัจจัยต่าง ๆ ของโลกและประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา เทคโนโลยี เป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงในระดับบุคคลระดับองค์กร ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้สถานศึกษาต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวโน้ม และทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545, หน้า 127-128) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บริหารองค์กร มีภารกิจในด้านนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ตัวเอง และองค์กรใน 3 ด้านสำคัญ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงตนเอง การที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจะมีอิทธิพล

ในการเปลี่ยนแปลงผู้ได้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนเป็นเบื้องต้น เพื่อให้ตนเองมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Agent) การเปลี่ยนแปลงตนเองนั้น ต้องเริ่มมาจากการเปลี่ยนความคิดและทัศนคติ ตัวอย่างเช่น เดิมที่ผู้บริหารอาจไม่ได้เห็นความสำคัญของการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ย่อมจำเป็นต้องหันมาตระหนัก และให้ความสนใจในการติดตามข้อมูลข่าวสารความเปลี่ยนแปลงในแวดวงการศึกษา มากขึ้น ต้องพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ทั้งด้านความรู้ในวิชาชีพของตน ความรู้ทั่วไป ตลอดจนทักษะความสามารถในการบริหารงานที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนตนเองนี้

ยังรวมถึงลักษณะนิสัยบางด้านที่จำเป็นต่อบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การมีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล การมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง การมองผู้อื่นในแง่ดี การยอมรับเพื่อนร่วมงาน ความขยันหมั่นเพียร ความอดทนตั้งใจในการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ผู้บริหารที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา หรือหน่วยงานของตน จึงควรเริ่มจากการวางแผนพัฒนาตนเองและบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มเปิดโลกทัศน์ของตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้อยู่เสมอ หาโอกาสในการเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตนเองตลอดจนลักษณะนิสัยต่าง ๆ โดยการเข้าร่วมสัมมนาด้านการศึกษาที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น การเป็นสมาชิกในองค์กรวิชาชีพ การเป็นสมาชิกวารสารด้านการศึกษา ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2. การเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่อาจทำให้ทั้งสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาด้วย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น อาจนำมาซึ่งความยุ่งยาก และความสับสนในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นเหตุให้บุคลากรบางคนปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่มาถึงได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ และชี้ให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของครู และบุคลากรให้เป็นไปโดยสมัครใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้ได้มีโอกาสทบทวนตนเอง ประเมินความพร้อมของตนเองในการรับมือกับบริบทแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความคิดทัศนคติให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว พัฒนาตนเอง เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรครู และบุคลากรอื่น ๆ ได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม รับข้อมูลความรู้ใหม่ เปิดโลกทัศน์ความคิดในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ให้โอกาสสมาชิกในองค์กรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังอาจสร้างระบบที่เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าของบุคคลในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิด และมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ มากขึ้น มีการปรึกษาหารือร่วมกันในการพัฒนาตนเอง และสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง

3. การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิรูปสถานศึกษาให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการในหลายลักษณะให้เหมาะสม และให้สอดคล้องตามบทบาทใหม่ที่ได้รับ อาทิ

การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นไม่ถูกบีบรัดด้วยกฎระเบียบที่มากมายเกินจำเป็นและไม่ยึดติดกับโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแข็งตึง แต่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สถานศึกษาเผชิญอยู่ขณะนั้น รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรผู้บริหารการศึกษาจึงควรบริหารโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาหารือกัน ก่อนตัดสินใจดำเนินการในกรณีไม่เร่งด่วน เช่น การบริหารปฏิรูปโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา ผู้บริหารควรเปิดรับฟังความเห็นจากบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร สร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ขอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่น ๆ เป็นต้น

การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาในด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้ถึงมาตรฐาน อันนำไปสู่ความเป็นเลิศในทางวิชาการและคุณธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าคนสำคัญ นอกจากนั้นสถานศึกษายังพร้อมที่จะให้โอกาสแก่ชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการและการตรวจสอบติดตามเป็นระยะ ๆ ได้

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นไปเพื่อความอยู่รอดของสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันสูงคงได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรเป็นนักวางแผน และบริหารแผนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในด้านงบประมาณและทรัพยากรจากชุมชนที่ได้รับเข้าสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ดำเนินถึงการร่วมมือกับใครบ้างในชุมชน เป็นต้น

ภารกิจทั้ง 3 สิ่งนั้น จะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่องค์กรมาถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 สิ่งนี้จะไม่ใช่เรื่องง่ายที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงได้ในทันที แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากเกินไป หากผู้บริหารให้ความสำคัญ และ

เริ่มต้นอย่างจริงจังในการนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จากระดับสถานศึกษาไปสู่ระดับชุมชน สังคม และประเทศชาติในอนาคต

นักวิชาการได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ โดยจะมีความคล้ายคลึงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนจะพิจารณาในลักษณะใด ดังนี้

สำหรับ Likert (1961, p.78) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งแนะนำบอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาท และสร้างกำลังใจให้แก่กลุ่ม

ส่วนพัฒนาชัย ปัทมเวณู (2531, หน้า 12) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำการแก้ปัญหาการทำนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ประทุม รอดประเสริฐ (2526, หน้า 20) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำคือ ความสามารถในการแสดงออก หรือการกระทำของผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคลต่าง ๆ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ มาลี อังคณาวัติ (2533, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำว่าเป็นการแสดงออกของผู้นำในการใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น หรือกลุ่มให้ทำตามความตั้งใจของตน หรือกลุ่มโดยให้คนอื่นเกิดความเลื่อมใส นับถือ ให้ความไว้วางใจ ทั้งสมัครใจร่วมมืออย่างเต็มที่ และงานบรรลุเป้าหมายด้วย และวิสุทธิ จันทิรา (2533, หน้า 12) ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ และพฤติกรรมนี้ผู้ตามศรัทธา ยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

สำหรับอารี เพชรสุค (2530, หน้า 111) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นการศึกษาลักษณะของผู้นำ โดยพยายามวิเคราะห์หน้าที่ของผู้นำที่ดี และอธิบายจากพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 290) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่าการพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำนั้น เป็นแบบที่จะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงขององค์การที่เกิดจากผู้นำโดยตรง ทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะ ทศนคติ และทำให้ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน กำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์การ โดยผู้นำหรือหัวหน้าจะทำหน้าที่ชี้แนะ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมในองค์การ

ต่าง ๆ ถ้าปราศจากผู้คอยชี้ทางทำหน้าที่เป็นผู้นำ ก็จะเกิดสับสนวุ่นวาย ไม่มีการประสานงาน ผู้ที่มีบทบาทในการวางแผนการจัดระเบียบการทำงาน ภาวะผู้นำมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบมีดีและมีเสีย ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด “There is no best way” ผู้นำที่ฉลาด คือผู้ที่รู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล และสิ่งแวดล้อม ดังที่ อรรถพร พงษ์วาท(2542, หน้า 68) ได้กล่าวว่าผู้บริหารพึงมี พึ่งพัฒนาและพึ่งต่อให้ได้มาเพื่อสืบสานอุดมคติ ตลอดจนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังตามภารกิจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าพอที่จะแสดงวิสัยทัศน์นั้น จะเห็นว่าผู้นำมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ สุรัตน์ ดวงชาทม (2543, หน้า 3) กล่าวถึงองค์ประกอบแห่งความสำเร็จว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในชีวิตนักบริหารนั้น มีหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยนำพาให้บรรลุยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

ในส่วนความหมายของภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ดังนี้คือ ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เพราะว่า ภาวะผู้นำคือความเป็นผู้นำนั่นเอง องค์การย่อมต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์และเป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์การ ความสามารถ และลักษณะของผู้นำจึงมีส่วนสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ ดังที่ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหัวหน้า คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรืออาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ เป็นผู้มียุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา

คำว่า ผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้ Huse Boditch. (อ้างในเทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, หน้า 181) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล

สำหรับกิติมา ปรีดิกล (2529, หน้า 249) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า บุคคลใด บุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ พีระ ชัยศิริ (2537, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีอำนาจ

อิทธิพลเหนือคนอื่น มีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะเป็นลักษณะการทำงานของผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละคนย่อมมีพฤติกรรมในการบริหารงานที่แตกต่างกันไป ส่วน Halpin. (อ้างใน เรขา รัตนประสาท. 2534, หน้า 25) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนิน

ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้ง หรือได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ มีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถจูงใจใช้อำนาจ อิทธิพลให้ผู้อื่นร่วมดำเนินงานปฏิบัติตามต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ โดยหน้าที่ ผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้นำอยู่แล้ว ผู้นำจึงเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กรเป็นตัวแทนขององค์กร ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าของสถาบัน ผู้นำมิใช่มีแต่เพียงการที่ต้องมีความรู้ดี ทำงานด้วยความสามารถ เฉลียวฉลาดเท่านั้น แต่จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงานและเป็นผู้ที่รู้จักแนะนำผู้ร่วมงานให้สามารถใช้ความสามารถของแต่ละคนทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 9) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็น และสำคัญยิ่งของผู้บริหารต่อการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดแนวนโยบาย วางแผน จูงใจให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงาน ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วยเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละคนหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้ตามและตัวแปรสถานการณ์ เมื่อบุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มในสถานการณ์หนึ่ง ภาวะผู้นำก็เกิดขึ้นทันที (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 219)

กล่าวโดยสรุปความหมายของภาวะผู้นำ คือการใช้ศิลปะในการบริหารซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและกำหนดทิศทางและการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหมด เพื่อให้ก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง บุคลากรทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ที่มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกันนอกจากนี้การบริหารงานยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการสื่อความหมาย ตลอดทั้งการใช้กลยุทธ์แบบใหม่ ๆ ให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นยุคของการแข่งขัน ผู้บริหารต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงาน เพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใหม่ที่มุ่งเน้นเป้าหมายที่ชัดเจนและการเป็นแบบอย่าง ที่ดีเป็นที่เชื่อมั่นและศรัทธาตลอดทั้งการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ดังที่ John and Reller (1974, p. 127) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลและพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Hersey and Blandchard (1988, p.86) ได้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย ส่วน Koontz and Wehrich (1987, p. 506) เสนอทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นพยายามทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ทำให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในอันที่จะให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในอันที่จะให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล การจูงใจกลุ่มคนและเป้าหมายขององค์การให้มีการดำเนินงาน สำหรับ Hersey and Blandchard (อ้างในเทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 181) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำหรือการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลอย่างหนึ่งที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำในการดึงดูดใจ กำหนดพฤติกรรมผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามความต้องการเพื่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน

นอกจากนั้นเมธี ปิรันธนานนท์ (2536, หน้า 13 – 14) ได้วิเคราะห์สภาพผู้นำในวงงานต่าง ๆ ของประเทศไทย มีลักษณะหลายแบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบเลี้ยงงาน เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในบางครั้งนอกจากเลี้ยงงานแล้ว ยังขัดขวางไม่ให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเสียอีก เช่น ไม่ให้ความร่วมมือปิดบังข้อเท็จจริง และอื่น ๆ ซึ่งจะพบในหน่วยงานใหญ่ ๆ และหน่วยงานที่เก่าแก่เสมอ ๆ
2. ผู้นำที่เอาแต่ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ผู้นำเช่นนี้มีลักษณะใกล้เคียงแบบที่ 1 มาก คือ จะไม่สนใจความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยจะถือว่าตนเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามคำสั่งเท่านั้น และไม่นำไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ จะเข้มงวดและสนใจเรื่องหุยมหิม และเรื่องปลีกย่อย
3. ผู้นำเยี่ยงนักบุญ เป็นผู้นำแบบหนึ่งซึ่งพบได้ในสังคมไทยหลาย ๆ งาน คือ เป็นผู้นำที่มีเมตตาจิตเอาแต่คำนึงและห่วงใยในความสัมพันธ์อันดี และความรู้สึกชื่นชอบของผู้ร่วมงานเหนือเป้าหมายของงานหรือสิ่งอื่นใด โดยปรารถนาจะเป็น “คนดี” เสียจนไม่กล้าโต้แย้งการกระทำใด ๆ แม้แต่เล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เขาไม่เห็นด้วยการบริหารงานตามแบบผู้นำชนิดนี้ ทำให้การบริหารของหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ คือ ผลผลิตต่ำ เพราะผู้นำไม่กล้าตัดสินใจโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคล
4. นักพัฒนา เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ดี และสามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี รู้ว่าขั้นแรกเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมักจะเป็นผู้ทำงานแบบ “ปิดทองหลังพระ” โดยมุ่งจะพัฒนาตัวบุคคล เช่น สอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้างานได้โดยไม่มีใครรู้ว่าเขาทำจนกระทั่งพ้นหน้าที่ไปแล้ว เป็นต้น
5. นักประนีประนอม ผู้นำแบบนี้อาศัยผู้ร่วมงานเป็นเครื่องมือในความสำเร็จของตน โดยพยายามให้เกิดการประนีประนอมกันระหว่างผู้ร่วมงาน แต่ตนเองก็ไม่มีความสามารถที่จะนำความคิดเห็นที่ขัดกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันได้ และไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยว่าจะทำอย่างไร จึงเป็นคนแบบโลเลแกว่งไกว ไม่อยู่กับร่องกับรอย



นอกจากนั้น เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2522, หน้า 89 – 92) ได้แบ่งแบบผู้นำโดยพิจารณาจากวิธีการที่จะนำมาซึ่งตำแหน่งหรือได้ครองตำแหน่ง ซึ่งแบ่งได้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบสถานะ (Status Leader) เป็นผู้นำที่เกิดจากการดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำที่บุคคลอื่นเลือกอาจโดยชาติกำหนดหรือ แต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้นำประเภทนี้มักจะบริหารงานแบบเผด็จการ หรืออิตาเลียนไปโต
2. ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว (Emergent Leader) เป็นผู้นำที่เกิดจากความฉุกเฉิน หรือจากการเลือกของกลุ่มชนในหน่วยงานเดิม หรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะขาดผู้ดำรงตำแหน่ง
3. ผู้นำโดยบารมี (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกอยากที่จะยอมรับ และยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนพิเศษแล้วอยากยกย่องนับถือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้โดยง่าย

### ทฤษฎีผู้นำ

แนวความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับผู้นำมีความแตกต่างกันไปจากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ แล้วนั้น มีดังนี้ สุเมธ เตียววิเศษ (2527, หน้า 51 – 53) ได้รวบรวมสรุปทฤษฎีผู้นำไว้ 5 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เป็นแนวคิดทฤษฎีผู้นำมีมาแต่โบราณกาลในความเชื่อที่ว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะตระกูล และสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของมีมาแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวตลอดจนลักษณะผู้นำดังกล่าวสามารถถ่ายทอดพันธุกรรมได้ ในปัจจุบันนี้แนวทฤษฎีนี้ได้เปลี่ยนไปในทางความเชื่อใหม่ว่าการเป็นผู้นำนั้น สามารถฝึกฝนพัฒนาเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้นได้
2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้ นักคิดในทฤษฎีนี้ต่างก็ค้นหาคุณสมบัติของผู้นำแตกต่างกันไป บางครั้งก็ขัดแย้งกัน แต่ส่วนใหญ่ลักษณะเด่นในคุณสมบัติของผู้นำในบางลักษณะสามารถนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการประสานงาน ฯลฯ ได้นำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมผู้นำ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal – Situation Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษากาจะผู้นำเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์สำคัญ ดังนั้นการศึกษากาการเป็นผู้นำจึงต้องศึกษาสถานการณ์ควบคู่กันไปด้วยยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้ง จะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 2 ประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำ และเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่ม ปัจจัยสองประการนี้มีความสำคัญมากตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ในภาวะเหตุการณ์อย่างหนึ่ง อาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำของเขาก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตามทฤษฎีนี้สามารถนำเหตุผลไปใช้อธิบายได้ว่าทำไมผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่เลยจึงสามารถกลายมาเป็นผู้นำได้ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะสถานการณ์อำนวยให้นั่นเอง

### 4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction – Expectation Theory) แนวคิด

ตามทฤษฎีนี้กล่าวสรุปได้ว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ หากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม โดยสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

4.1 อำนาจตามตำแหน่ง ในบางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ ประมุขครูในสถานศึกษา และสำหรับบางกลุ่มผู้นำจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น การเล่นเกมของเด็กสาระในองค์ประกอบก็คือ การที่ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อยทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

4.2 ภารกิจของกลุ่ม ภารกิจ คือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จงานอาจจะยากหรือง่ายแตกต่างกันไป ความยากง่ายดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล เน้นที่ตัวบุคคลที่จะไปสร้างหลักการด้วยตนเอง ตามแนวคิดพื้นฐานที่ว่า

5.1 มนุษย์มีธรรมชาติในการรักงาน รักในความอิสระมีความต้องการ มีความตั้งใจ และมีแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 ในการรวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ โดยธรรมชาติขององค์การย่อมต้องมีความตั้งใจและมีแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.3 ภารกิจของผู้นำ คือ การจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ อันเป็นการสนองความต้องการส่วนบุคคล และองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนสมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 159 – 216) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories) จะมุ่งเน้นไปที่แบบพฤติกรรม หรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติเป็นประจำและเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถพัฒนาได้

2. ทฤษฎีคุณสมบัตินี้ (Trait Theories) ที่เกี่ยวข้องกันในด้านคุณลักษณะ ด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงานและคุณลักษณะทางสังคม โดยชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะถูกแยกจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Balnchard

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป : ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational Leadership : Leadership Through Vision and Charisma) เป็นมุมมองใหม่ แนวคิดมุ่งไปที่ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ

สำหรับ Hodge and Johnson (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2522, หน้า 18 – 19) สรุปว่ามีทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Traits Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัตินี้พิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำประสบความสำเร็จความสูงมีร่างกายสูง

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situation Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Fellowships Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำโดยถือว่าการศึกษากการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษากการเป็นผู้ตามโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับครูใหญ่ สถานศึกษา ประถมศึกษา และครูใหญ่สถานศึกษามัธยมศึกษา

นอกจากนี้ Stodill (อ้างใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2543, หน้า 635 – 637) ได้สรุปทฤษฎีของการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-Man Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำนั้นมีลักษณะพิเศษ บางประการที่ผู้ตาม ไม่มีหรือถ้าผู้นำและผู้ตามต่างก็มีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกันผู้นำจะมีลักษณะพิเศษเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษเหล่านี้อาจจะรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม

2. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการบุคคลหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมตามกาลเทศะ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้ปัญหาหนึ่งได้ในยามวิกฤต เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นจะสืบเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง สภาพแวดล้อม ก่อให้เกิดสภาวะผู้นำในยุคและสมัยหนึ่ง

3. ทฤษฎีบุคคล – สถานการณ์ (Personal – Situation Theories) ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่มาผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม โดยตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากลักษณะการของผู้นำเอง ลักษณะของกลุ่มผู้ตามและลักษณะของสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่อยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำและผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิริยาโต้ตอบ – ความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดจากปฏิริยาโต้ตอบและคาดหวังระหว่างสมาชิกกลุ่ม ฉะนั้นผู้ที่จะมาเป็นผู้นำในกลุ่มจะต้องสามารถริเริ่มและดูแล โครงสร้างของปฏิริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม และจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มได้

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นปึกแผ่น แต่โดยธรรมชาตินั้นองค์การจะต้องคอยควบคุมสมาชิกกลุ่ม หรือ องค์การให้มีพฤติกรรมที่จะส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพและเป็นปึกแผ่น ฉะนั้นหน้าที่ของผู้นำก็คือจะต้องพยายามทำให้บุคคลในองค์การมีความเป็นอิสระเสรีเพื่อที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการของตนเองและความต้องการขององค์การ ผู้นำที่ดีจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อ

ความคาดหวัง ค่านิยม และทักษะในการติดต่อกับผู้ที่ตนเข้าไปมีปฏิกริยาโต้ตอบด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป้าหมายของภาวะผู้นำ คือเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ตามในเวลาเดียวกัน

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอม หรือคล้อยตามผู้นำ เพราะที่ทั้งสองฝ่ายมี “สัญญา” ที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่กล่าวคือการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งคนใดในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้หน้านั้น นอกจากจะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับรางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพึงพอใจและยอมรับผู้นั้นคนนั้น อย่างไรก็ตามหากมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียประโยชน์หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดละเมิดสัญญาจนทั้งสองฝ่ายไม่สามารถจะอดทนต่อไปอีกได้แล้ว ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง

สรุปทฤษฎีผู้นำที่นำเสนอนี้ล้วนแต่มีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละทฤษฎีก็ล้วนมีจุดเด่นและมีวิธีการเฉพาะตัวผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการการใช้ภาวะผู้นำในหลายรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพื่อทำหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารให้เกิดมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้นำตามทฤษฎีของ Reddin มีดังนี้

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักที่ใช้ในการบริหารนี้จะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นว่านักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภาระกิจ การงานหรือเน้นสัมพันธภาพ ผู้บริหารอาจจะมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะหรืออาจไม่มีเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Support Styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่นักบริหารใช้บ่งชี้มาจากแบบลักษณะการบริหารทุกลักษณะ เป็นแบบสนับสนุนได้ และนักบริหารอาจจะมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันอาจจะไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมโดยรวมของนักบริหารต่อภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนการเน้นด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผลแล้วเป็นแบบรวมเพียงแบบเดียว แม้ว่า จะไม่เห็นได้ละเอียดเท่ากับแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมรวมทั้งหมดจึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวนักบริหารได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหาร โดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การ

## แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ได้มีนักการศึกษาทำการศึกษาไว้มาก จากผลการศึกษาดังกล่าว ได้ก่อให้เกิดการค้นพบรูปแบบของผู้นำ ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามความเป็นมาของการศึกษาดังนี้

Hersey and Blanchard (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2522, หน้า 229) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันก่อให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership Styles) แบบต่าง ๆ พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าว ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ทั้งในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใครและทำอย่างไร ตลอดจนการเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ โดยเปิดช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล เป็นต้น

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบหรือสไตล์พื้นฐานของผู้นำ 4 แบบขึ้น ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling หรือ แบบ S<sub>1</sub>) ผู้นำแบบนี้ใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามการสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะของการสื่อสารแบบทางเดียวคือจากผู้นำสู่ผู้ตาม (One-Way Communication, Top-Down) นอกจากนี้ผู้นำยังใช้มาตรการควบคุม ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิดอีกด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จึงมีลักษณะมุ่งงานสูง (High Task) แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship)

2.2 ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือ แบบ S<sub>2</sub>) ผู้นำแบบนี้ใช้พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับ สั่งการ เช่นเดียวกับแบบแรก แต่ในขณะที่เดียวกันก็เปิดช่องทางให้ผู้ตามได้มีโอกาสซักถาม หรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะมุ่งงานสูง (High Task) ขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงอีกด้วย (High Relationship)

2.3 ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating หรือ แบบ S<sub>3</sub>) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกตลอดจนให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง โดยไม่เข้าไปควบคุมกำกับหรือสั่งการโดยผู้นำเองจึงกล่าวได้ว่าผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกด้านมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง (High Relationship) แต่มุ่งงานต่ำ (Low Task)

2.4 ผู้นำแบบผู้กระจายงาน (Delegating หรือ แบบ S<sub>4</sub>) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมลักษณะที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม ดังนั้นผู้นำจึงมักกระจายอำนาจและความรับผิดชอบรวมทั้งการตัดสินใจในงานนั้นแก่ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีความเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงาน ตลอดจนการควบคุมดูแลตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จึงแสดงพฤติกรรมและใช้เวลาในการบริหารโดยมุ่งงานต่ำ (Low Task) ขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship)

ดังนั้นเมื่อมองแบบผู้นำทั้ง 4 แบบดังกล่าว ผสมผสานกับพฤติกรรมการบริหารทั้งสองด้านที่มุ่งเน้น จะเห็นความสัมพันธ์ดังแผนภูมิต่อไปนี้

### แผนภูมิที่ 1 แบบภาวะผู้นำพื้นฐานและพฤติกรรมการนำ

(สูง) ↑ พฤติกรรมความสัมพันธ์	$S_3$ : ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม - มุ่งสัมพันธ์สูง - มุ่งงานต่ำ	$S_2$ : ผู้นำแบบผู้ขายความคิด ให้ทำ - มุ่งงานสูง - มุ่งสัมพันธ์สูง
	$S_4$ : ผู้นำแบบผู้กระจายงาน - มุ่งสัมพันธ์ต่ำ - มุ่งงานต่ำ	$S_1$ : ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ - มุ่งงานสูง - มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
	(ต่ำ) →	(สูง)
	พฤติกรรมการทำงาน	

ที่มา : Hersey and Blanchard (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีพัฒน์, 2544, หน้า 229)

การปรับแบบผู้นำไปใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ (Style Adaptability)

ดังนั้นเมื่อผู้นำทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ต่อไปผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำการจับคู่ประเภทของผู้ตาม ตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ดังต่อไปนี้



## ตารางที่ 1 แบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M <sub>1</sub> ความสามารถต่ำ ความใส่ใจงานต่ำ	S <sub>1</sub> : Telling ใช้คำสั่งควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
M <sub>2</sub> ความสามารถต่ำ ความใส่ใจงานสูง	S <sub>2</sub> : Selling ใช้คำสั่งควบคุม นิเทศ พร้อมกับการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุน คอยเป็นพี่เลี้ยงให้
M <sub>3</sub> ความสามารถสูง ความใส่ใจงานต่ำ	S <sub>3</sub> : Participating ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M <sub>4</sub> ความสามารถสูง ความใส่ใจงานสูง	S <sub>4</sub> : Delegating ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือไว้วางใจในความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ จึงกระจาย งานให้ทำอย่างอิสระ และให้ตัดสินใจเองโดยไม่ เข้าไปก้าวก่าย

ที่มา : Blanchard (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีพัฒน์, 2544, หน้า 232)

จากตารางดังกล่าวพอที่จะสรุปได้ว่า

1. แบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling หรือ แบบ S<sub>1</sub> เป็นพฤติกรรมแบบ High Task Low Relationship) เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M<sub>1</sub> ซึ่งมีลักษณะที่ขาดทั้งด้านความสามารถ (Competence) และขาดความใส่ใจในงาน (Commitment) ผู้ตามประเภทนี้มักมี

ความล้มเหลว ไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้นการที่จะให้งานสามารถลุล่วงไปด้วยดี เพื่อให้ผู้ตามทราบว่า ตนจะต้องทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน ทำเมื่อไร และทำอย่างไร พร้อมจะต้องคอยกำกับ นิเทศตรวจตรา การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship) การที่ผู้นำเน้นด้านความสัมพันธ์ต่ำนั้น ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตรต่อผู้ตาม แต่หมายความว่าในการนิเทศการทำงานของผู้ตามนั้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ การบอกหรือดูแลผู้ตามด้านการทำงานนั่นเอง จึงมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงหรือด้านสัมพันธ์ต่อผู้ตาม

2. แบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling หรือ แบบ  $S_2$  ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ High Relationship, High Task) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ  $M_2$  ซึ่งผู้ตามมีความสามารถต่ำ (Low Competence) แต่มีความสนใจงานค่อนข้างสูง (High Commitment) เนื่องจากผู้ตามแบบ  $M_2$  นี้ ยังขาดความรู้ความสามารถและทักษะในงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้การชี้แนะการทำในลักษณะเป็นผู้สอนหรือเป็นที่ปรึกษาให้ในการทำงานแต่เนื่องจากผู้ตามแบบนี้มีน้ำใจและความเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานสูงอยู่แล้ว ถ้าผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงตลอดจนช่วยให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วยแล้ว ความสำเร็จและประสิทธิผลของงานก็ยิ่งสูงขึ้น

3. แบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participation หรือแบบ  $S_3$  ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ High Relationship, Low Task) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ  $M_3$  ซึ่งผู้ตามมีลักษณะที่มีความสามารถสูง (High Competence) แต่มีความสนใจงานค่อนข้างต่ำ (Low Commitment) ทั้งนี้สาเหตุมาจากผู้ตามยังไม่แน่ใจว่าความสามารถที่ตนมีอยู่จะเหมาะสมหรือตรงกับความต้องการของผู้นำและองค์กรหรือไม่ ซึ่งเป็นความรู้สึกเชิงจิตวิทยา ดังนั้นในการจูงใจให้เขากลับมาใส่ใจกับงานมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาจากผู้ตามอย่างจริงจังการให้ความสำคัญและความเป็นกันเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ตามเป็นสิ่งที่ควรทำแต่ต้องไม่มีลักษณะเข้าไปควบคุมกำกับการทำงานของเขา ซึ่งถ้าหากผู้ตามมีความเข้าใจในความแบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participation) หรือแบบ  $S_3$  หัวใจและความจริงใจของผู้นำแล้ว แน่ใจว่าผลงานย่อมมีประสิทธิผลสูง

4. แบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating หรือแบบ  $S_4$  ซึ่งแสดงพฤติกรรมแบบ Low Relationship, Low Task) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ  $M_4$  ซึ่งเป็นผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสุด คือ ทั้งเก่งทั้งรับผิดชอบสูง (High Competence, High Commitment) ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่

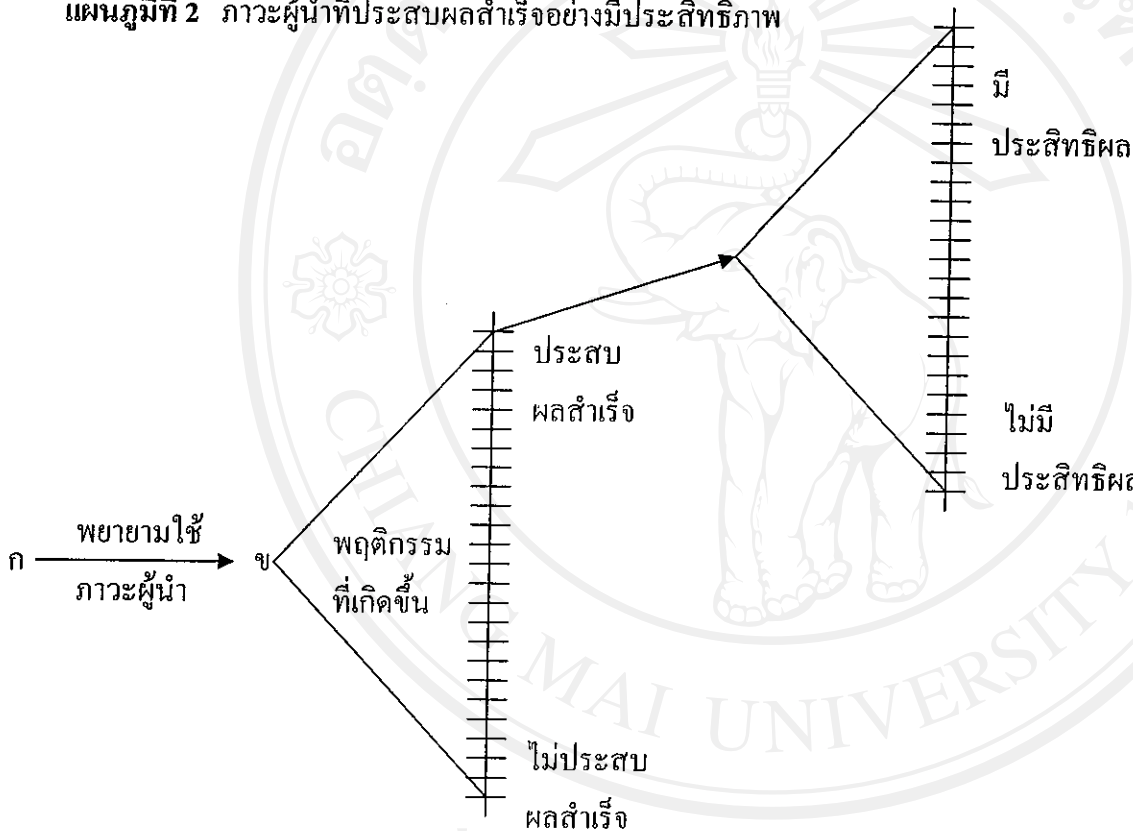
ทำงานด้วยใจรัก (Self Motivated) ทำงานเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าที่จะหวังสิ่งตอบแทน เป็นรางวัลจะทำงานด้วยการทุ่มเทและเสียสละสูงขณะเดียวกันก็มีความเป็นตัวของตัวเองชอบอิสระ ในการคิดสร้างสรรค์งาน สามารถเป็นนายของตนเอง ตลอดจนสามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้ตามประเภทนี้ พร้อมกับปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับผู้ตาม กล่าวคือ จะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ ปลดอองงานให้ทำโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจให้เสมือนหนึ่งเขาคือผู้นำอีกคนหนึ่งของเรา ด้วยเหตุที่ผู้ตามมีวุฒิภาวะสูงอยู่แล้ว จึงมีความต้องการด้านกำลังใจ การชมเชย และการเข้าไปช่วยค้ำจุนจากผู้นำค่อนข้างน้อย ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบ Low Task and Low Relation ซึ่งนับว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง

ส่วนสวอน สุทธิเลิศอรุณ (2529, หน้า 157 – 160) ได้จำแนกหลักเกณฑ์ในการพิจารณา พฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. พิจารณาจากที่มีของอำนาจ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ
  - 1.1 ผู้นำแบบทางการ ผู้นำแบบนี้อาจได้มาจากการแต่งตั้ง
  - 1.2 ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ผู้นำแบบนี้ได้มาจากการยกย่องของกลุ่ม
2. พิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ
  - 2.1 ผู้นำแบบอัตนิยมหรือผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจและการสั่งการโดยไม่มีการศึกษาหารือกันก่อน
  - 2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และมีการปรึกษาหารือกันก่อน
  - 2.3 ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่ยอมใช้อำนาจ และจะให้อำนาจอิสระเสรีแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่
3. พิจารณาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ
  - 3.1 ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ
  - 3.2 ผู้นำที่เคร่งครัดต่อระเบียบ
  - 3.3 ผู้นำที่ต้นตัวอยู่เสมอ
  - 3.4 ผู้นำที่ถือผลผลิตเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นคุณแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิผล ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีเป้าหมายอย่างชัดเจนและเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาและความภาคภูมิใจในตัวผู้นำ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และมีการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง อันเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ

แผนภูมิที่ 2 ภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



ที่มา : Hersey and Balanchard (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2544, หน้า 185)

นอกจากนี้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2526) แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

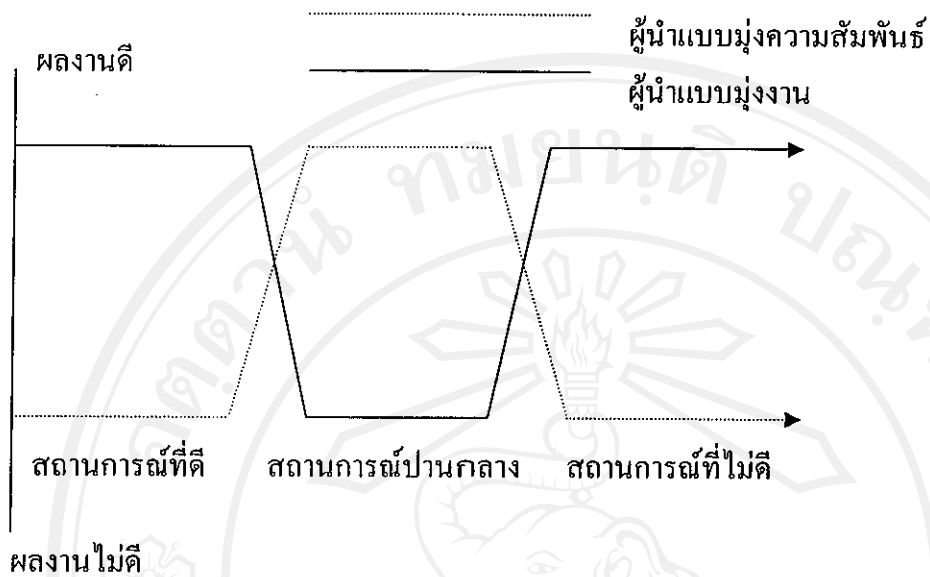
1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ศึกษาค้นคว้าระหว่างปี 1940 - 1950 ซึ่งเน้นคุณลักษณะของผู้นำ 6 ลักษณะคือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่

การศึกษาสถานภาพทางสังคม และการเขยิบฐานะทางสังคม 3) สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ พุศฺก่่ง ตัดสินใจดี ความรู้และฉลาดหลักแหลม 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสุขุมรอบคอบ และความกระตือรือร้น 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task Relation Characteristics) ได้แก่ เป็นที่ต้องการความสำเร็จ และมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristic) เช่น ผู้มุ่งความสัมพันธ์สูง

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีพฤติกรรมเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่แค่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ และจะต้องคิดคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือและความอบอุ่น ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories) ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่าจะมีลักษณะหรือปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดสำหรับงานผู้บริหาร ก็คือการพิจารณาวินิจฉัย (Diagnosis) และการประเมินผลลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำด้วยความรอบคอบ ลักษณะหรือปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ลักษณะของผู้บริหารแบบมุ่งงานจะแสดงโดยเส้นทึบ ซึ่งจะมีผลงานดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่แย่มากหรือดีมาก ส่วนผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะแสดงโดยเส้นประ ซึ่งจะมีผลงานที่ดีในสถานการณ์ที่อยู่ระดับปานกลาง หรือสถานการณ์ปกติ

### แผนภูมิที่ 3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์



ที่มา : Fiedler (อ้างในมัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 59)

พฤติกรรมทางการบริหารของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ได้มีการศึกษาคิดค้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ เฮมพิล และคุนส์ ได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) โดยกำหนดพฤติกรรมผู้บริหารไว้ 2 มิติ คือ

มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี อีกทั้งการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ กล่าวคือมุ่งผลงานเป็นสำคัญ

มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ขณะที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 68) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำอาจพิจารณาจากภาระกิจการบริหาร (Administrative Tasks) ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้เช่น Lizarsfeld (1963) มีหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารต้องจัดดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. ผู้บริหารต้องใช้คนอื่น ๆ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. ผู้บริหารต้องบำรุงขวัญบุคคล เพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม
4. ผู้บริหารต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน และเพื่อการพัฒนา

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร Giffiths (อ้างใน อำนวย ชัยนันทน์, 2544, หน้า 36) ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป หรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มากที่สุด โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแล ควบคุม ให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น และวิธีการที่จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ควรยึดหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรแยกกระบวนการติดตามเรื่องราวออกจากกระบวนการประเมิน เพื่อดำเนินการตัดสินใจปัญหาทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินอยู่ในช่วงหลังของขั้นตอนการตัดสินใจนั้น ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรก ๆ
2. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายาม และมีขวัญกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
3. ตลอดกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจที่จะแก้ปัญหาเสมอ และอย่าด่วนหรือใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป
4. ในขณะที่อยู่ในช่วงที่จะทำการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขั้นตอนสุดท้ายสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้อยู่ในบรรยากาศของปัญหาที่คนเผชิญอยู่และที่ต้องการแก้ไข เพราะการทำตัวในลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้สามารถเห็นสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนได้
5. พฤติกรรมของความพยายามตัดสินใจเลือกทางเลือกจะต้องควบคู่อยู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ

6. ผู้ตัดสินใจต้องมีความมั่นคงไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่าง ๆ เมื่อเกิดความไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้ว และพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

การตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องพยายามหาเครื่องมือที่จะใช้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่จะทำให้สามารถกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจให้สอดคล้องกันรวมทั้งจัดกระบวนการในการตัดสินใจให้เป็นขั้นตอนอย่างถูกต้อง

ลักษณะสำคัญทางทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (อ้างในเทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 208)

แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3 - D Theory) ทฤษฎีผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นทฤษฎีผู้นำที่พิจารณาแบบผู้นำมิติเดียว คือ มิตติความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหนึ่ง กับสองมิติความสัมพันธ์ภาพกับมิตติงานอย่างหนึ่ง ต่อมาผู้เห็นว่าในการบริหารกิจการใด ๆ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชน สิ่งหนึ่งที่ควรพิจารณาก็คือ ประสิทธิภาพ จึงได้เพิ่มมิติที่สามเข้าไปอีกหนึ่งมิติ คือ มิติประสิทธิผล (Effectiveness) กลายเป็นทฤษฎีใหม่อีกทฤษฎีหนึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีสามมิติ” (3 - D Theory) ผู้เสนอทฤษฎีนี้คือ William & Reddin แห่งมหาวิทยาลัยบรอนสวิค (University of New Brunswick) ประเทศแคนาดา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525, หน้า 85) ก่อนจะมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่การศึกษาตามทฤษฎีสามมิติของ Reddin ได้มีงานวิจัยที่สำคัญ ๆ ได้แก่ งานวิจัยของรัฐโอไฮโอ พบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกเป็น 2 มิติ เช่นเดียวกันต่อมา Reddin ได้ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติม และเสนอไว้ในทฤษฎีของเขาว่าควรจะเพิ่มเติมมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติ ดังนั้นทฤษฎีของ Reddin จึงได้ชื่อว่า “ทฤษฎี 3 มิติ” Reddin (อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525, หน้า 86) พฤติกรรมผู้นำเสนอตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin

Reddin (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525, หน้า 114) ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบมุ่งเกณฑ์ เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใคร อดทนเก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าผู้อื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงาน หรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนฝูง หรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคน อาจจะ



กล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบปลื้มใจเป็นการทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นผู้นำที่มีความเป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจากัน ชีตกระบวนการและข้อเท็จจริง ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ชีตความถูกต้องแน่นอนไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุม รอบคอบ อุดมคติ ใจเย็น สุภาพสงบเสงี่ยม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้อาจเหมาะกับงานบริหาร การบัญชี สถิติงานวิจัยและงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

2. แบบมุ่งงาน เป็นแบบของงานคนที่เอาการเอางาน ชีตถึงงานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น จึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นคนเอาการงาน แต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือ เน้นที่งานมากกว่าคน ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบมุ่งงานก็คือ ความแน่วแน่ ความเชื่อมั่น ความขยันขันแข็ง มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื้อมั่นในตนเอง มีความเป็นอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบใช้การให้รางวัล และการลงโทษ การควบคุมถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทางการบริหารการขาย เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานในสถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณ์เช่นนั้น ผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

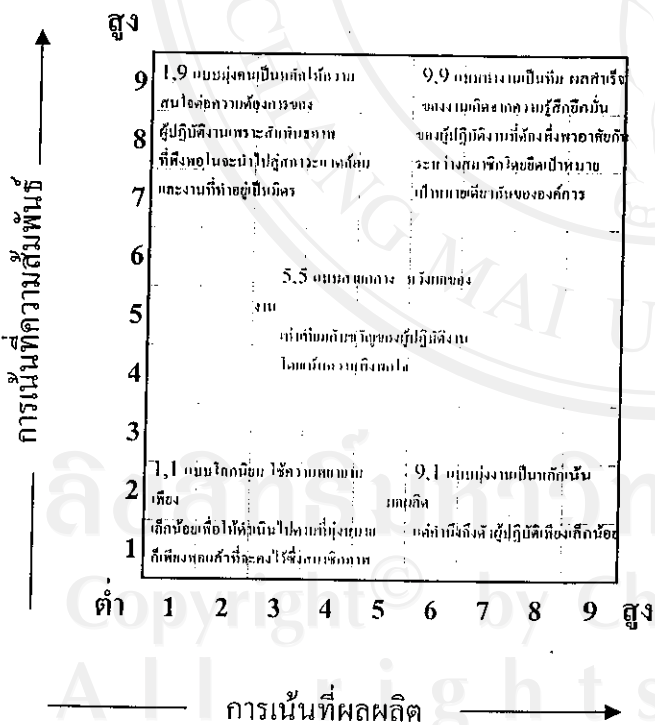
3. แบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคน ยอมรับผู้อื่น เห็นใจผู้อื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่อยากให้กระทบกระเทือนใจใครให้ความสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการทำงาน นั่นก็คือ บุคคลประเภทที่เน้นคนมากกว่างาน ถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อน งานมาทีหลัง ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ คือการให้ความสำคัญแก่คน พัฒนาคคนไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อยชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมนี้เหมาะกับงานทางด้านวิชาการการจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัดงานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ประสานงานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ

4. แบบมุ่งประสาน เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน โดยไม่ถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสาน เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมาย

อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ต้องการมีส่วนร่วมสนใจวิธีการสร้างแรงจูงใจแบบผู้นำหรือแบบของการบริหารนี้มีปัญหาว่าแบบใดเป็นแบบในอุดมคติกล่าวคือ เป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Blake and Mouton (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 154) เป็นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะมุ่งคำนึงถึงคน ส่วนแกนนอนเป็นแกนแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคำนึงถึงผลผลิต ในตารางการบริหารจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบใหญ่ ๆ โดยขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคำนึงถึงคน และพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคำนึงถึงผลผลิต ในแต่ละแกนจะมีตัวเลขแสดงมาตราส่วนไว้ตั้งแต่ 1 – 9 ตัวเลขมากแสดงให้ เห็นว่ามีพฤติกรรมในด้านนั้น ๆ สูง ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 การบริหารของ Blake and Mouton



ที่มา : Blake and Mouton (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 154)

ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน และจะใช้ในรูปแบบเฉพาะนั้นบ่อย และพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด Blake and Mouton เห็นว่าแบบ 9,9 แบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะมุ่งทั้งงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) โดยการนำของ Likert (1961, pp. 6 – 7) และคณะ ได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee –Centered) ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน และการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job – Centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น

สำหรับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ Hersey and Blanchard (อ้างในตุลา มหาพฤฒานนท์, 2545, หน้า 205 – 206) ได้พัฒนารูปแบบของพฤติกรรมผู้นำโดยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดยเรียกว่าการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์และกล่าวได้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับงาน (Task Behavior) พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationships) และระดับวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานของผู้ตาม (Level of Maturity) พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับงาน คือ การที่ผู้นำกระทำเกี่ยวกับการจัดระเบียบ ระบุขอบเขตของงานและกิจกรรม การกำหนดวิธีดำเนินงาน ตลอดจนการควบคุม การติดตาม ประเมินผลในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ คือ การกระทำของผู้นำในการส่งเสริมยกย่องการปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนระดับวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานของผู้ตาม คือ ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำมี 4 แบบ คือ Telling แบบ Selling แบบ Participating และแบบ Delegating ซึ่งแตกต่างกันตามระดับวุฒิภาวะเกี่ยวกับการทำงานของผู้ตามมี 4 ระดับ คือ ต่ำ ( $R_1$ ) ต่ำถึงปานกลาง ( $R_2$ ) ปานกลางถึงสูง ( $R_3$ ) และสูง ( $R_4$ ) แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับระดับ

วุฒิภาวะทั้ง 4 ระดับ เป็นการผสมผสานที่ถูกต้องระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมอันเกิดจากความเข้าใจตนเอง (Self perception) ของผู้บริหารหรือผู้นำ

ขณะที่พฤติกรรมเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ วิธีการศึกษาภาวะผู้นำวิธีที่สอง เป็นการศึกษาซึ่งเน้นพฤติกรรมของผู้บริหาร แทนที่จะศึกษาคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพดังวิธีที่กล่าวมา วิธีที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมนี้ได้เน้นศึกษาสิ่งที่ผู้นำได้กระทำ และผู้นำนั้นได้ปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ๆ อย่างไร เพราะว่าภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้โดยการทำงานที่มีการกระทำร่วมกับบุคคลอื่นและโดยตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องระลึกถึงถึงงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งสิ่งสำคัญสองอย่างนี้ได้ อธิบายมาก่อนแล้ว โดยทั่วไปแล้วการบริหารงานโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้น ได้เน้นถึงความสำคัญของกิจกรรมของงาน และในขณะเดียวกัน เกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลได้เน้นความสำคัญไปที่บุคคลจากแนวคิดทั้งสองหลังจากปี ค.ศ. 1945 เป็นต้นมา นักพฤติกรรมศาสตร์ได้ศึกษาภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสองดังกล่าว

ส่วนผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการและผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบของผู้นำที่มีผู้นิยมศึกษากันมาก เป็นแบบที่ยังไม่เป็นที่ตกลงกันอย่างชัดเจน ได้แก่ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ และผู้นำแบบประชาธิปไตย จากการศึกษา Hawthorne Studies ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นแรกที่เป็นจุดเริ่มของการนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์ที่เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มมาใช้ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของงาน จากการให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ความแตกต่างระหว่างแบบของผู้นำทั้งสองประเภทนี้คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้กลุ่มสมาชิกทำงานร่วมกันโดยมอบอำนาจให้แก่สมาชิกและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะใช้อำนาจของตนเองและตัดสินใจด้วยตนเอง

สำหรับรูปแบบของผู้นำที่ House (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2544, หน้า 191) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่กระตุ้นหรือริเริ่ม โครงสร้าง (Initiating Structure) และลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

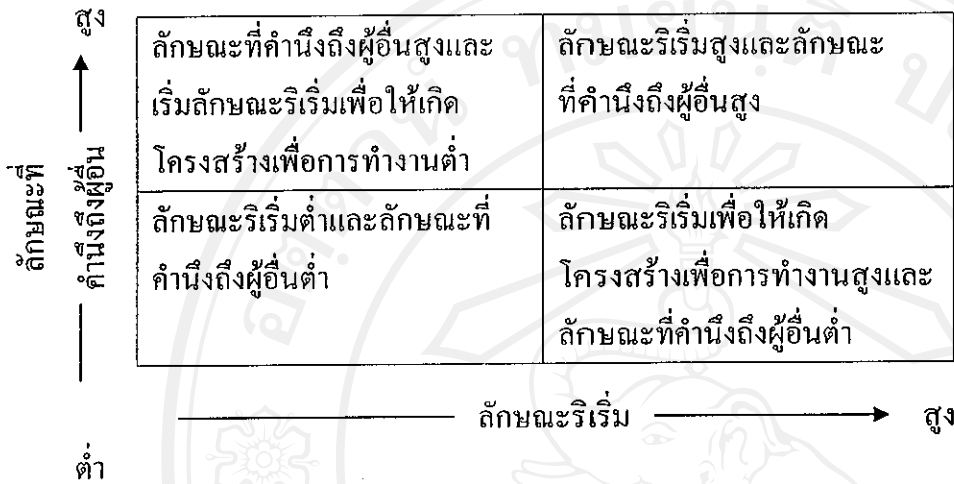
ตารางที่ 2 รูปแบบของผู้นำในลักษณะคำนึงถึงผู้อื่นและลักษณะที่เน้นโครงสร้าง

ลักษณะริเริ่มโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure)	ลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดงานให้ทำ</li> <li>2. ระบุขั้นตอนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติตาม</li> <li>3. อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังที่จะให้เกิดขึ้น</li> <li>4. กำหนดหมายกำหนดการของการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจบทบาทของตนเอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเอง</li> <li>2. ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เท่าเทียมกัน</li> <li>3. เป็นมิตรและง่ายต่อการที่ผู้อื่นจะเข้ามาติดต่อกับ</li> <li>4. ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้อื่นพึงพอใจ</li> <li>5. พยายามกระทำในสิ่งที่จะให้สวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>6. บอกล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง</li> </ol>

ที่มา : House (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2544, หน้า 191)

โดยเหตุที่ลักษณะทั้งสองลักษณะสามารถแยกจากกันได้อย่างชัดเจน พฤติกรรมผู้นำจึงสามารถแบ่งได้มากกว่า 2 ชนิดดังกล่าว ซึ่งเป็นผลมาจากการประสมประสานกันระหว่างสองลักษณะดังกล่าว ซึ่งจะเห็นได้จากรายละเอียดในแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 พฤติกรรมของผู้นำ 4 อย่าง ซึ่งเป็นลักษณะผสมระหว่างลักษณะริเริ่มและลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่น



ที่มา : House (อ้างในเทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2544, หน้า 191)

ผู้นำหรือหัวหน้างานอาจจะมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วหลาย ๆ อย่างในคนเดียว เพราะลักษณะเหล่านี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กัน ในกลุ่มของลักษณะผู้นำแถวแรกอาจจะเรียกว่าเป็นกลุ่มที่ “เน้นบุคคล” และในกลุ่มที่สองเรียกว่า “เน้นงาน” ก็ได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเหล่านี้ บุคคลหนึ่งอาจจะมีหลายลักษณะผู้นำที่ “เน้นบุคคล” ในบางลักษณะ และมีลักษณะที่ “เน้นงาน” ในบางลักษณะด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำอัคราธิปไตยอาจจะมีลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นด้วย เช่นเดียวกับผู้นำแบบประชาธิปไตย อาจจะมีลักษณะที่เน้นการริเริ่มเพื่อกำหนดโครงสร้างของการปฏิบัติงานด้วยเหล่านี้ เป็นต้น

ดังได้กล่าวมาแล้วเกี่ยวกับรูปแบบของลักษณะผู้นำต่าง ๆ ว่ายังไม่มีข้อตกลงกันแน่นอนเกี่ยวกับประสิทธิผลของลักษณะผู้นำแต่ละอย่างและโดยทั่วไปแล้วไม่สามารถพูดได้เลยว่าแบบของผู้นำหนึ่ง ๆ จะใช้ได้ดีในทุก ๆ สถานการณ์ และที่พบว่าผู้นำที่มีลักษณะ “เน้นผู้ปฏิบัติงาน” ทำให้เกิดความพึงพอใจของสมาชิกผู้ปฏิบัติสูง รวมทั้งมีโอกาที่จะลดอัตราการออกจากงาน ลดอัตราการขาดงาน แต่ผลที่เกิดต่อผลผลิตก็ยังไม่ปรากฏเด่นชัด ผลของการศึกษาที่ไม่สามารถบ่งชี้

ความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน เป็นเพราะการที่ไม่ได้นำเอาองค์ประกอบหรือตัวแปรอื่น ๆ มาพิจารณาด้วยเช่น คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำ บุคลิกภาพและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา และธรรมชาติของกลุ่มงานที่ทำ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องพิจารณาส່วนประกอบทั้งหมดของสิ่งแวดล้อมด้วยดังได้กล่าวแล้วในตอนแรกว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเป็นผลมาจากผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์แวดล้อมด้วย

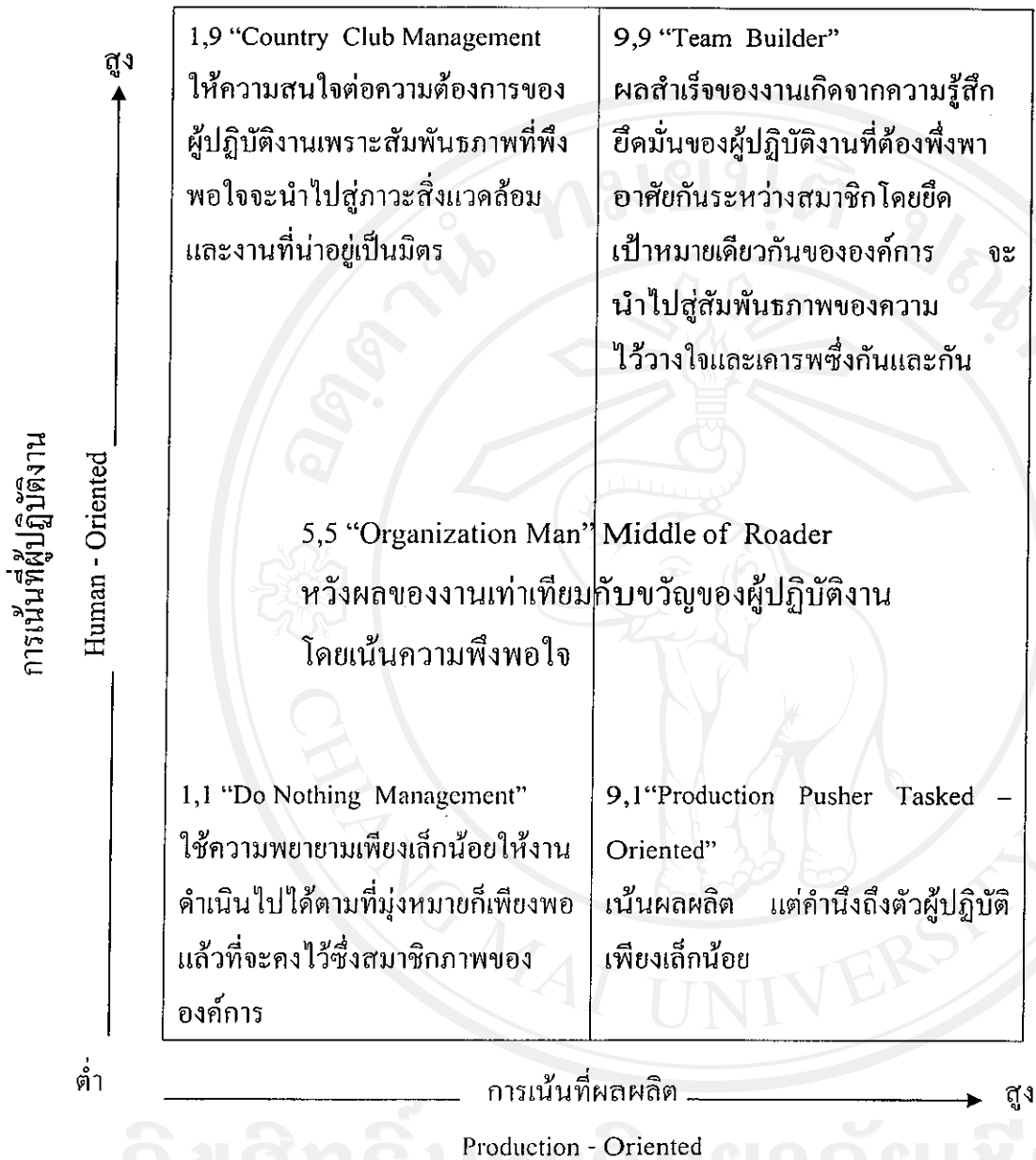
ในส่วนของตารางการบริหารงาน : รูปแบบ 5 รูปแบบของภาวะผู้นำ (The Managerial Grid : Five Leadership Style) Blake and Mouton (อ้างใน หวน พินรุพันธ์, 2528, หน้า 122 – 123) ได้แบ่งตารางลักษณะการจัดการ(Managerial Grid) โดยใช้หลักพื้นฐานของความมากน้อยของการเน้นที่ผลผลิตและการเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานของผู้นำ ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้นำที่มีต่อสิ่งที่เน้นทั้งสองนั้น คำว่า “ผลผลิต” (Productivity) ไม่ได้จำกัดแค่ผลผลิตด้านสิ่งของเท่านั้น แต่จะรวมทั้งด้านคุณภาพของการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย จำนวนของแนวคิดใหม่ ๆ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพของการบริหาร การเน้นผู้ปฏิบัติงานนั้นหมายถึงองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบที่เกิดจากความไว้วางใจ การเห็นคุณค่าของบุคคล การคงไว้ซึ่งสถานการณ์ การทำงานที่ดี การคงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการให้เงินเดือน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสังคม

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton ลักษณะของรูปแบบการจัดการนั้น เป็นผลมาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บุคลิกภาพของผู้จัดการ
2. การปฏิบัติขององค์การหรือข้อกำหนดที่ต้องกระทำ
3. สถานการณ์เฉพาะในช่วงวันต่อวัน
4. ค่านิยมของผู้จัดการ
5. โอกาส เช่น ประสิทธิภาพที่จำกัดและโอกาสเพื่อการเรียนรู้ที่จำกัด

ตารางลักษณะของการบริหารแสดงรูปแบบของการจัดการซึ่งให้ความสนใจต่อผลผลิตและผู้ปฏิบัติงานต่างระดับความมากน้อยซึ่งจะได้ในรูปแบบของภาวะผู้นำ 5 ชนิดด้วยกัน ในตารางด้านแนวนอนแสดงความมากน้อยของการเน้นผลผลิต และด้านแนวตั้งแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผู้ปฏิบัติงาน ระดับของความมากน้อยนับจาก 1 ถึง 9 ซึ่งแทนระดับที่ต่ำที่สุดไปสู่ระดับที่สูงที่สุดระดับของความมากน้อยที่ผู้บริหารจัดการให้ความสำคัญต่อผลผลิตและผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 ลักษณะของการบริหาร



ที่มา : Blake and Mouton (อ้างในเทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2544, หน้า 194)



ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคนและจะมีรูปแบบเฉพาะที่ใช้บ่อย อย่างไรก็ตามบางคนอาจจะมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ถ้ารูปแบบที่ใช้อยู่ใช้ไม่ได้ก็อาจเปลี่ยนรูปแบบใหม่ได้ การที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้สิ่งต่อไปนี้

1. รูปแบบของการจัดการบริหารตนเอง
2. รูปแบบใดเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด
3. พฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงจากรูปเดิม ไปสู่รูปแบบใหม่
4. สิ่งแวดล้อมขององค์การที่จำเป็นสำหรับรูปแบบใหม่และจะทำการสร้างที่ก่อให้เกิด

สิ่งแวดล้อมนั้น ๆ อย่างไร

เกี่ยวกับคำถามที่ว่ารูปแบบการบริหารจัดการใดดีที่สุดนั้น Blake and Mouton ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบ 9,9 “Team Builder” (ผู้สร้างทีม) เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดจากการศึกษาของ Blake and Mouton นั้นพบว่ารูปแบบ 9,9 มีความสัมพันธ์ต่อผลผลิตและกำไรในระดับสูง ความสำเร็จของวิชาชีพ ความพึงพอใจของวิชาชีพและสุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิต (Blake and Mouton, 1987)

ระบบของการจัดการ (Management System) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะไม่สมบูรณ์ถ้าปราศจากซึ่งการพิจารณาถึงระบบการจัดการภายในองค์การ ภาวะผู้นำของบุคคลไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้เองหรือเกิดขึ้นได้ในสุญญากาศแต่จะเป็นผลจากการได้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการทำงานกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การนั้น ๆ องค์การจะแสดงให้เห็นถึงรูปแบบต่าง ๆ ของพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้แหล่งประโยชน์ต่าง ๆ ในองค์การ ดังที่ Likert (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิงสุวรรณ, 2529, หน้า 196) ได้สรุปรูปแบบการจัดการของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องจากระบบที่ 1 ถึง ระบบที่ 4 ระบบของการจัดการ ได้แก่

1. ระบบเผด็จการเต็มขั้น (Expletive Authoritative)
2. ระบบเผด็จการแบบมีศีลปี (Benevolent Authoritative)
3. กลุ่มปรึกษา (Consultative Group)

ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระบบของการบริหาร 4 รูปแบบ ของ Likert

คุณลักษณะ	ระบบขององค์การ (System of Organization)			
	เผด็จการ (Authoritative)		ความร่วมมือ (Participative)	
	เผด็จการเต็มขั้น (Expletive Authoritative)	เผด็จการแบบมี ศัลปี (Benevolent Authoritative)	กลุ่มปรึกษา (Consultative Group)	กลุ่มร่วมมือ (Participative)
	ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
1. ความเชื่อมั่น และไว้ใจผู้ได้ บังคับบัญชา	ไม่มีเลย	ให้ความเชื่อมั่น และไว้ใจ ในลักษณะ นาย - บ่าว	ให้ความเชื่อมั่น และไว้ใจมาก ทีเดียว แต่ยัง ต้องการที่จะ เก็บอำนาจ การตัดสินใจไว้	เชื่อมั่นและไว้ใจ ผู้บังคับบัญชา มาก
2. ความรู้สึก เป็นอิสระของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ลูกน้องมีความ รู้สึกว่าไม่มีอิสระ ในการอภิปราย เกี่ยวกับปัญหาใน การทำงานกับ ผู้บังคับบัญชา	มีความรู้สึก ไม่ค่อยจะมี อิสระมาก ในการ จะอภิปรายสิ่ง ต่าง ๆ เกี่ยวกับ งานกับผู้บังคับ บัญชา	มีความรู้สึกกว่า ค่อนข้างจะมี อิสระในการ อภิปรายปัญหา การทำงานกับ ผู้บังคับบัญชา	มีความรู้สึกเป็น อิสระเสรีในการ อภิปรายปัญหา
3. ผู้บังคับบัญชา แสวงหาความ ร่วมมือกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	ยากมากที่จะได้ รับความคิดเห็น หรือความคิดจาก ผู้ได้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหา	ได้รับความคิด หรือข้อคิดเห็น จากผู้ได้บังคับ บัญชาเป็น ครั้งคราว	มักจะได้รับ ความคิดเห็น หรือความคิดจาก ผู้ได้บังคับบัญชา ใช้ประโยชน์ ได้มาก	มักจะขอ ความคิดเห็น หรือความคิด ต่าง ๆ จาก ลูกน้องเสมอ

ที่มา : Likert (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 196)

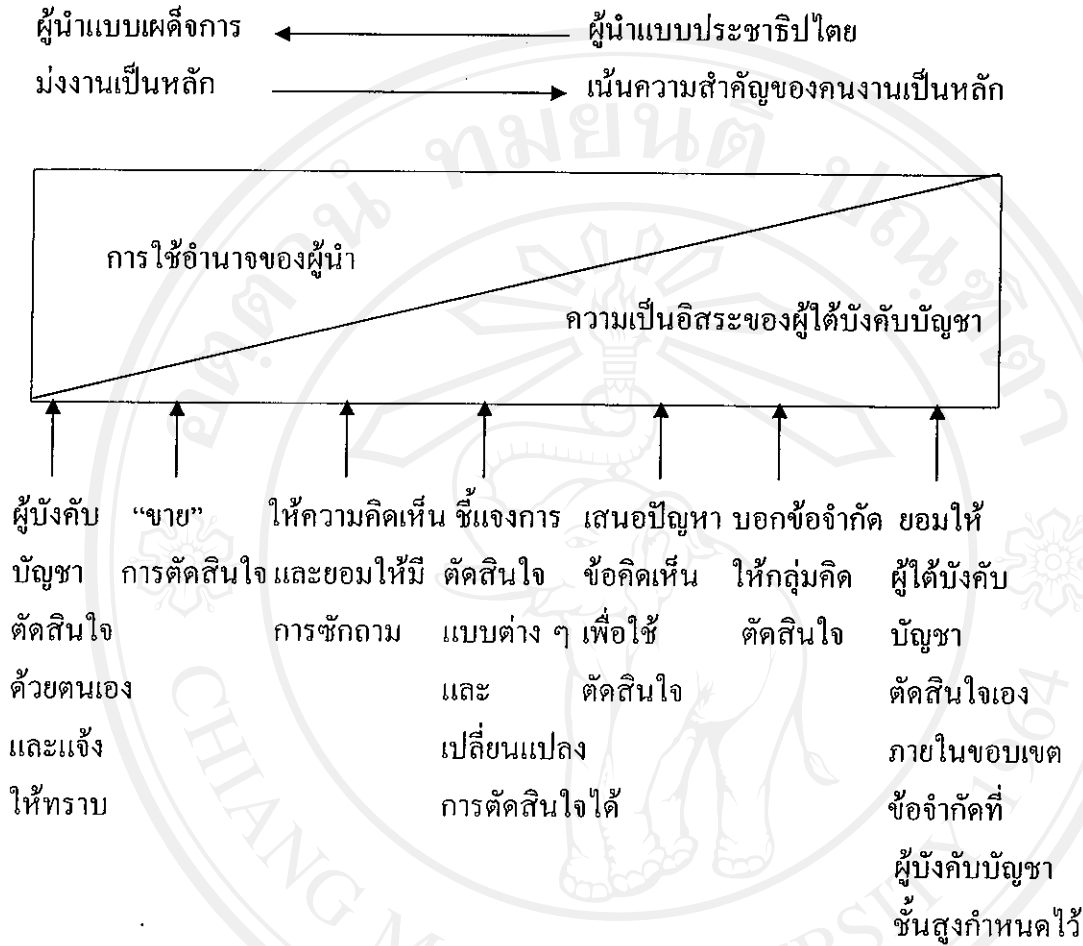
ความแตกต่างของแต่ละระบบบริหาร ย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างของทัศนคติของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตัวเอง ตัวอย่าง ในระบบการบริหารชนิด ที่ 1 เติบโตการเพิ่มขึ้นนั้น คุณลักษณะที่ปรากฏออกมาพบว่า สมาชิกกลุ่มขาดความเชื่อมั่นและขาด ซึ่งความไว้วางใจ มีการทำให้เกิดความกลัว มีการใช้การข่มขู่ มีปฏิสัมพันธ์เพียงเล็กน้อย ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา และการตัดสินใจจะอยู่ที่ส่วนกลางในระดับสูงเท่านั้น ในระบบบริหารที่ 4 กลุ่มร่วมมือจะเห็นว่าคุณลักษณะที่ปรากฏออกมาจะเป็นคุณลักษณะตรงกัน ข้ามกับระบบที่ 1 คือมีความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์กันมากระหว่าง สมาชิกส่วนระบบที่ 2 และที่ 3 จะมีคุณลักษณะที่อยู่ระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4

แนวคิดของ Likert เกี่ยวกับชนิดของระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบ การบริหารชนิดที่ 4 คือ กลุ่มร่วมมือเป็นกลุ่มที่มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งจะก่อให้เกิด ผลผลิตที่สูงและสมาชิกจะเกิดความพอใจ ส่วนระบบการบริหารชนิดที่ 1 จะมีความสัมพันธ์กับ ผลผลิตที่ต่ำ และสมาชิกจะไม่พึงพอใจ

รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นพิจารณาสถานการณ์ (Situational Leadership Models) การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาที่เน้นศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมาเป็น การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งก็หมายถึง รูปแบบของภาวะผู้นำนั่นเอง อย่างไรก็ตามไม่มี รูปแบบของภาวะผู้นำแบบใดที่จะกล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำได้ถูกศึกษาในแง่ที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา สถานการณ์ และ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ ในที่นี้จะได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาอภิปรายให้ ละเอียดขึ้น ดังต่อไปนี้

ความต่อเนื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior) บ่อยครั้งที่ ผู้นำหรือหัวหน้างานมักจะประสบกับปัญหาในเรื่องที่ว่า ระหว่างตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา ใครควรจะเป็นผู้ตัดสินใจ จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดในการตัดสินใจ ลักษณะของผู้นำจะอยู่ในการเป็นประชาธิปไตย และการเป็นอัตตาธิปไตย Tannenbaum and Schmidt (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2544, หน้า 198) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำดังปรากฏในแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ



ที่มา : Tannebaum and Schmidt (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2544, หน้า 198)

จากแผนภูมิที่ 7 แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรม 7 อย่างที่สามารถจะเกิดขึ้นได้ในการตัดสินใจครั้งหนึ่ง ๆ การตัดสินใจแต่ละชนิดจะแตกต่างกันตามระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ และความมากน้อยของอิสรภาพที่ผู้บริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้บริหารด้านซ้ายมือของแผนภูมิ จะแสดงถึงการที่ผู้นำใช้อำนาจควบคุมในระดับสูงหรือผู้นำที่เป็นเผด็จการหรือภาวะผู้นำที่เน้นหัวหน้างาน (Boss-Centered Leadership) และพฤติกรรมด้านขวามือจะแสดงถึงการให้อิสระเสรีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งเรียกลักษณะของผู้ผู้นำนี้ว่า ภาวะผู้นำที่เน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Subordinate – Centered Leadership)

ในการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin ดังได้กล่าวมาแล้วว่า จาก การวิเคราะห์พฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่ลักษณะพื้นฐาน 4 แบบ ของ Reddin และ Reddin มีความเห็นว่าควรที่จะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่ การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎี 3 มิติ

มิติทั้ง 3 ของ Reddin (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525, หน้า 86) ได้แก่

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation)
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)

พฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมกระตุ้นผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ ของผู้นำ และสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลักโดยผู้นำสามารถสร้างรูปแบบในการจัด หน่วยงานและสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารและกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับความคิดของ Halpin (อ้างใน นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2534, หน้า 98) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมมุ่งงานว่า หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อ สื่อสารและวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ภายในกลุ่มสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญและ กำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี และสอดคล้องกับความคิดของ Halpin (1957, pp. 39 – 51) ให้ความหมายของมิติมุ่งสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความเป็นมิตร ที่มีความหมายไว้วางใจกันมีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมไปตามสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมผู้นำมีพฤติกรรมบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำมุ่งประสิทธิผลสูงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานให้เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

กล่าวโดยสรุปผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin จะไม่ยึดติดการบริหารแบบใดแบบหนึ่งที่สามารถให้ประสิทธิผลในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารอย่างมีระบบปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น

### การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ได้มีผู้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

Halpin and Winer (1957, pp 39-51) ได้ปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำและได้ทดลองใช้กับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน 52 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขา ผู้ศึกษาได้รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำลงในมิติทั้ง 9 ของ Hamphill and Coons ไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไป ในมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)
3. พฤติกรรมผู้นำมิติเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมผู้นำมิติการรับรู้ (Sensitivity)

จากการศึกษาวิจัย ต่อมาปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมาก และมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน คือ มิติมิตรสัมพันธ์ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำจึงมี 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ และ มิติกิจสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผลงานที่มีชื่อเสียงมากอันหนึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire เรียกว่า LBDQ ซึ่งเป็นผลงานของ Hemphill and Coons และได้รับการปรับปรุงพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ โดย Halpin, Winer and Stogdill เป็นต้น

ส่วนทรงชัย จารุภูมิ (2535 ,หน้า 79) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรม

ปฏิบัติตนเป็นผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน มีการปฏิบัติมากซึ่งมีความเห็นแตกต่างไปจากนักวิชาการอื่น ๆ ทำนองเดียวกัน อุดม สุริยาเดช (2536, หน้า 134-148) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้สอนในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูในกลุ่มบริหารมีการรับรู้ว่าการบริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานว่าได้ปฏิบัติบ่อยครั้ง แต่ในด้านมุ่งสัมพันธ์ได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันครูในกลุ่มบริหารมีความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้งในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งในด้านการมุ่งสัมพันธ์ สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และตามความหวังของครูในกลุ่มบริหารและผู้สอน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สำหรับวิบูลย์ อุบลี (2537) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยเฉลี่ยมีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์สูง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาโดยเฉลี่ยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและปัจจัยค่าจุนปานกลาง
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาในปัจจุบันและปัจจัยค่าจุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนทรงวุฒิ ผสมทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมผู้นำสูง ทั้งในด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ตรงกันข้าม สุชาติ อินทรโชติ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรม การบริหารทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง

ขณะที่ พงษ์ธาดา สุภาแสน (2539, หน้า 47 – 55) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูสถานศึกษาในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าครูสถานศึกษาเอกชนในอำเภอฝางรับรู้ว่

ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำบ่อยครั้ง โดยมีการรับรู้ว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ครูสถานศึกษาเอกชนในอำเภอฝางคาดหวังว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งสองด้านบ่อยครั้ง ส่วนแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในอำเภอฝางตามความคาดหวังของครูสถานศึกษาเอกชนในอำเภอฝางในด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งสองด้านบ่อยครั้ง และมีสัดส่วนการแสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านใกล้เคียงกัน

สำหรับพิรพรรณ สุนทรวิภาต (2539) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามการรับรู้และคาดหวังของผู้บริหารและผู้สอนพบว่า อาจารย์ในกลุ่มบริหารมีการรับรู้ว่าคุณบริหารมีภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้บริหารมีความคาดหวังให้หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำทั้งในด้านมุ่งงานและในด้านมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง ส่วนกลุ่มผู้สอนมีการรับรู้ว่าคุณบริหารมีภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เป็นครั้งคราวในขณะที่เดียวกันในกลุ่มผู้สอนมีความคาดหวังให้หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

ส่วน มีชัย มากบำรุง (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3 ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 3 ปรากฏว่าสูงทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์

1. พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ทำนองเดียวกัน ประพันธ์ ทรศนิยากร (2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามการรับรู้และคาดหวังของครูพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงรายมีการรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยที่ครูมีความคาดหวังว่าคุณบริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านบ่อยครั้งเช่นกัน

All rights reserved



ในปีต่อมา วนิตา สมฤทธิ์ (2541, หน้า 66 – 74) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารครูสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง พบว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูฝ่ายปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง มีพฤติกรรมเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญอันดับแรก รองลงไป ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้น โครงสร้างพฤติกรรมที่เน้นสัญลักษณ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเมืองตามลำดับ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นตรงกับพฤติกรรม กล่าวคือ เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรกเช่นกัน รองลง ไปคือ ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้น โครงสร้างลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์ ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นการเมืองเช่นกัน ส่วนในการประเมินภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง

สำหรับ อินทรน้อย มะลิขยวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่นสถานศึกษาประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่นสถานศึกษาประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูนคือ

1. เป็นผู้มีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่
2. เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผนให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร และสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. เป็นผู้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการกลุ่มสูง โดยการสร้างบรรยากาศร่วมมือร่วมใจ เคารพรักใคร่ สามัคคีและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน นอกจากนี้บุคลากรก็ยังเชื่อว่าถ้าผู้บริหารพัฒนาในเรื่องวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล กล่าวตัดสินใจ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น สถานศึกษาจะก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ขณะที่ ชูเกียรติ ดำนระทรัพย์ (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 จะแสดงออกสูงทั้งในมิติงานและมิติมนุษยสัมพันธ์แต่เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ข้าราชการในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ คาดหวังให้ศึกษานิเทศก์อำเภอแสดงออก พบว่ามีความคาดหวังสูง

การที่พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอแสดงออกจริง กับพฤติกรรมที่คาดหวังแตกต่างกัน อาจจะไปสู่ความตึงเครียดในการทำงานได้ ศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 จึงควรสนใจต่อความคาดหวังของข้าราชการในสำนักงานที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอด้วยเพื่อจะได้สามารถปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสม

ต่อมาจิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยจำแนกตามคุณลักษณะทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ ภาวะผู้นำเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตโดยภาพรวม และจำแนกกลุ่มตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 1 – 5 ปี, 6 – 10 ปี, 11 – 15 ปี และมากกว่า 15 ปี พบว่าภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยภาพรวมดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ปานกลางคือ ผู้บริหารที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความลับสน ด้วยวิธีใหม่ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ใน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 11 – 15 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตโดยรวมสูงสุดและต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 6 – 10 ปี นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 11 – 15 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตใน ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจสูงสุดและต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 6 – 10 ปี ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 11 – 15 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตในลักษณะภาวะผู้นำเชิงกระตุ้น ให้เกิดสติปัญญาสูงสุดและต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา 1 – 5 ปี ประเด็นสุดท้ายคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา 11 – 15 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตใส่ใจเฉพาะรายบุคคลสูงสุดและต่ำสุด คือ ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 6 – 10 ปี

ส่วน ปิยพร รongพล (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ พบว่าผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะ ผู้นำตามกรอบโครงสร้างเป็นอันดับแรก รองลงมาคือพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรม

มนุษย์ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนคล้อยกันว่า ผู้บริหารมีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์เป็นอันดับแรก รองลงไปคือลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการประเมินในภาพรวมผู้บริหาร เห็นว่าตนเองเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง

ทำนองเดียวกัน สมจิต จันทรเทียง (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และคาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ว่าได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้น ครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้ง ทั้งสองด้าน สำหรับผู้บริหารได้รับรู้และคาดหวังว่า ได้ปฏิบัติและควรปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามลำดับ

ในปีต่อมา พรสันต์ เลิศวิทย์วิวัฒน์ (2544, หน้า 31-33) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโน โลยีเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ว่าได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่มีความคาดหวังในด้านมุ่งงานว่าควรปฏิบัติบ่อยครั้งและด้านมุ่งสัมพันธ์ว่าควรปฏิบัติสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ว่าได้ปฏิบัติบ่อยครั้งและคาดหวังว่าได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ส่วน สุวัฒน์ ญาณะโค (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้และคาดหวังของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบ้านกลาง - ศรีบัวบาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูนพบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานว่ามีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีการปฏิบัติในเรื่องส่งเสริมให้ครูอาจารย์ทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน รองลงมาคือ เลือกรมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ได้เหมาะสม และมีความคาดหวังให้ผู้นำมีการปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน โดยมีการคาดหวังมากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนด และให้ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน

สำหรับเสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าโดย

ภาพรวมของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป บุคลากรในสถานศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำเชิง อุดมคติ เจริญใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เจริญกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล เป็นบางครั้งในขณะที่ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติ เป็นบางครั้งถึงบ่อยครั้ง ส่วนครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ปฏิบัตินาน ๆ ครั้งถึงบางครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ บุคลากรในสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออก หรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำ ให้รางวัลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงานนาน ๆ ครั้ง ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าบ่อยครั้งสำหรับแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามคาดหวัง และแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา และครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกและปฏิบัติ เป็นบางครั้ง ในขณะที่ความพยายามในการทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการสร้าง ความพึงพอใจในงานนั้นบุคลากรในสถานศึกษาและครูอาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าผู้บริหาร ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเสมอ

ต่อมา ชัยวัฒน์ ใจจิตร (2546, หน้า 52 – 57) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ บ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ พบว่าครูผู้สอนรับรู้/คาดหวังว่าผู้บริหาร สถานศึกษาได้มีการแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง โดยให้ครูปฏิบัติตามกฎและระเบียบของ สถานศึกษาและให้ครูทราบถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ แต่บางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาก็ได้ปฏิบัติงาน ตามอารมณ์ของตนเองและปกครองอย่างเข้มงวดและครูผู้สอนก็คาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานบ่อยครั้งเช่นกัน ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์นั้น ครูผู้สอนรับรู้ ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในความเป็นกันเอง และง่ายที่จะ เข้าหา ทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเองเมื่อมีการพบปะสนทนาและขอความเห็นชอบจากคณะครูในเรื่อง สำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ แต่บ่อยครั้งก็พบว่าผู้บริหารเป็นคนเก็บตัว ยอมรับความคิดเห็นใหม่ช้า และปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับครู อีกทั้งปฏิเสธที่จะอธิบายการทำงานของตน ซึ่งครูผู้สอน คาดหวังว่าผู้บริหารควรปฏิบัติบ่อยครั้งในเรื่องที่ได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในเรื่องดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวมครูผู้สอนรับรู้ ว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง ด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นเพียงครั้งคราว และก็คาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำ ทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

นอกจากนี้ สนิทธ จันท์พง (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน พบว่าภาพรวมของครูผู้สอนและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน มีภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมมากทุกด้าน นอกจากนี้ผลการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสม พบว่าคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญคือ การมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความยุติธรรม การมีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทนสมยอมเป็นผู้นำ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้น มีความเสียสละ และมีบุคลิกภาพดี ส่วนคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลตนเอง มีการกระจายอำนาจให้ความเสมอภาคทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน มีการประสานงาน และทันต่อเหตุการณ์

จากการศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่าได้มีการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายประเด็น ในประเด็นพฤติกรรมของผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ในส่วนลักษณะของภาพรวมของผู้บริหารที่มีการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทซึ่งมีความสลับซับซ้อนและแตกต่างกันไป จากการศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำในหลาย ๆ ลักษณะเห็นได้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีลักษณะทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้ทักษะต่าง ๆ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนสัมพันธภาพที่ดี อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ