

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จะกล่าวในบทนี้ ได้แก่ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกรเกิดแบบของผู้นำ แบบของผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา บทบาทและภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สถานภาพของหญิงไทยในการบริหารงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม การรวมกลุ่มของสังคมมนุษย์มักจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และจะมีผู้นำในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มไว้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานในองค์กร เพราะผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร สามารถจะช่วยเชื่อมโยงประสานความคิดเห็นและพฤติกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีมากน้อยเพียงใดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" (Leader) เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลัง ก่อนหน้านั้นจะมีคำที่แสดงถึงการเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร,

2532 : 18) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้แตกต่างกันออกไป ซึ่งเมื่อรวมความแล้ว จะมีลักษณะไว้ในทางการใช้อิทธิพลหรืออำนาจบารมีของผู้นำ ดังต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (2519 : 9) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Charisma) เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (Formal) และแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วน อรุณ รักธรรม (2522 : 194) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับคัดเลือกขึ้นเป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีได้

สำหรับ ภิญญู สาทร (2526 : 259) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจและอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามแนวความคิดเห็น หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในตนเองเดียวกัน ทิติมา ปริวีดิติลล (2529 : 250) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะจูงใจหรือจูงใจผู้อื่นในกลุ่มให้ประพฤติตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กูนต์และ โอโดเนล (Koontz and O'Donnel, 1959 : 405), เซอร์วูด (Sherwood, 1965 : 35), มอร์เฟตและคณะ (Morphet, et al., 1967 : 122) ที่ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลหรือเป็นผู้มีอิทธิพลต่อกรกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือและความรู้สึกร่วมกันของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

นอกจากนี้ เอกชัย กิ่งสุขพันธ์ (2527 : 81-82) ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง คือ

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

- 4) ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

เช่นเดียวกับ นิกกี (Neagley, 1969 : 196) ได้แสดงทัศนะต่อความหมายของผู้นำไว้ต่างกว้าง ๆ ดังนี้

1) ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม หมายความว่า ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มและสามารถนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

2) ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม หมายความว่า ผู้นำเป็นผู้ที่นำกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานของกลุ่ม

3) ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเลือกให้เป็นผู้นำ หมายความว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับความคัดเลือกจากบุคคลในกลุ่ม เพราะเห็นว่าจะสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติที่กลุ่มต้องการ

4) ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมผสานกลมกลืนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำลักษณะนี้เน้นถึงการกำหนดและการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม โดยวิธีโน้มน้าวความคิดเห็นที่แตกต่างกันภายในกลุ่มให้รวมเป็นความคิดเห็นของกลุ่มด้วยวิธีการที่แยบยลจนสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลซึ่งได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า เพราะเป็นผู้มีความสามารถและมีอิทธิพลสูงใจให้ผู้อื่นกระทำกิจกรรม หรือดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติตาม

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เพิ่งปรากฏประมาณ ค.ศ. 1800 แต่การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานานแล้ว เช่น เพลโต (Plato) ได้อธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นบัณฑิตผู้ยิ่งใหญ่ไว้ในหนังสือรีพับลิค (Republic) ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ อ้างถึงใน สักดิ์ไทย สุรกิจนวร, 2532 : 18) ซึ่งคำว่า

ผู้นำ และภาวะผู้นำ มีความหมายใกล้เคียงกันมาก จนบางครั้งเสมือนเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้ยังมีความแตกต่างกัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 175) ได้กล่าวไว้ว่า คำว่า ภาวะผู้นำ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า LEADERSHIP ซึ่งแยกตัวอักษรแล้ว มีความหมายดังนี้

L ย่อมาจาก คำว่า Love หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่ที่ทรงงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E มาจาก คำว่า Education and Experience หมายถึง ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางด้านการศึกษา และประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

A ย่อมาจาก คำว่า Adaptability หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ด้วย

D ย่อมาจาก คำว่า Decisiveness หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งการมีลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าไปดัดแล้ด้วย

E ย่อมาจาก คำว่า Enthusiasm หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R ย่อมาจาก คำว่า Responsibility หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตน และในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ ไม่ทอดทิ้งหรือโยกความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ถึงแม้จะถูกตำหนิเมื่อเกิดผิดพลาดขึ้น ซึ่งอาจรวมความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะอีกด้วย เช่น เสี่ยงในการตัดสินใจ เป็นต้น

S ย่อมาจาก คำว่า Sacrifice and Sincere หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ยอมเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนไว้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ลูกน้องเกิดความเคารพนับถือ และพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานอย่างจริงจังด้วย

H ย่อมาจาก คำว่า Harmonize หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความ

นุมนวล รู้จักก่อนปรน พูดยาน่าฟัง อันเป็นลักษณะของผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวและความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจรวมถึงการรู้จักถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I ย่อมาจาก คำว่า Intellectual Capacity หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชาคน เพราะไม่มีผู้ใดโต้แย้งกับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่โง่ไม่ทันคน

P ย่อมาจาก คำว่า Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน เป็นลักษณะผู้นำทุกคนจะขาดเสียไม่ได้ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจหรือชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ เช่น ต้องใช้หลักจิตวิทยา และต้องมีอำนาจอยู่ในตัว

ส่วนอุทัย หิรัญโต (2520 : 19), แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979 : 24), แทนเนนบามและคณะ (Tannenbaum, et al., 1979 : 24), มอร์เฟทและคณะ (Morphet, et al., 1982 : 9), อรุณ รักธรรม (2527 : 187), เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 83) และสมพงษ์ เกษมสิน (2527 : 285) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่คล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน มุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 1), กาลลาฮาน, ฟลีเนอร์และนักสัน (Callahan, Fleenor and Knudson, 1986 : 167), ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 219), เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 86), เดวิสและนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1989 : 224) ก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายภายในองค์การหรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามด้วยความร่วมมือร่วมใจจนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

การศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้สนใจทำการศึกษาค้นคว้าแนวความคิดใหม่ ๆ และทฤษฎีต่าง ๆ ไว้แตกต่างกันอย่างกว้างขวาง ตามความคิดความเชื่อของนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้ ดังต่อไปนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ (2523 : 8-16, อ้างถึงใน ส.สมชาติ มีสุนทร, 2533 : 13-14) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำว่ามี 5 ทฤษฎี พอสรุปได้ดังนี้

1) ทฤษฎีพันธุกรรม เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะคนหรือเฉพาะตระกูล และสืบเชื้อสายกันได้ จากพ่อไปยังลูก จากลูกไปยังหลาน เพราะบุคลิกภาพหรือลักษณะของการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือเป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สืบเชื้อสายกันได้ภายในตระกูลเท่านั้น

2) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีพันธุกรรมก็ได้รับการปรับปรุงแก้ไข กล่าวคือ ผู้นำในยุคต่อมาไม่ได้จำเกิดเฉพาะชนชั้นสูงหรือเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น หากแต่จะสามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับ ขอให้มึคุณสมบัติผู้นำ (Leadership Trait) คุณสมบัติเหล่านี้อาจมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรม หรืออาจได้มาจากประสบการณ์การศึกษาล่าเรียนหรือการฝึกฝนอบรม

3) ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อกันว่าภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นจากผลกระทบบจากปัจจัย 2 ประการ คือ

3.1) คุณลักษณะของผู้นำ

3.2) เหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม

ปัจจัยทั้งสองอย่างสำคัญมากตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ไม่มีดี แต่แห่งหน้าที่เลยก็อาจจะเป็นผู้นำได้แล้วแต่สถานการณ์

4) ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ของนักศึกษากลุ่มนี้เน้นเรื่องการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ความสนใจของนักวิจัย กลุ่มนี้คือกลุ่มบุคคล มีหลักการว่าสมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม

5) ทฤษฎีมนุษยนิยม นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ อาร์กิริส (Argyris), เบลคและมูตัน (Blake and Mouton), ลิเคิร์ต (Likert) และแมกเกรเกอร์ (McGregor) นักวิชาการกลุ่มนี้มองบทบาทของผู้นำโดยถือหลักต่อไปนี้

5.1) เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2) มนุษย์ทำงานในกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

5.3) ภารกิจของผู้นำก็คือการจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์การ เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จะเห็นว่าสาระสำคัญของทั้ง 5 ทฤษฎีจะมีความแตกต่างกัน ดังนี้

- 1) ทฤษฎีพันธุกรรม จะเน้นผู้นำโดยการสืบทายาท
- 2) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ จะเน้นที่คุณลักษณะของตัวผู้นำ
- 3) ทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ จะเน้นผลกระทบระหว่างตัวผู้นำและสถานการณ์แวดล้อม
- 4) ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง จะเน้นกลุ่มบุคคลในด้านการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังของกลุ่ม
- 5) ทฤษฎีมนุษยนิยม จะเน้นตัวบุคคลหรือมนุษย์และสร้างหลักการจากธรรมชาติของมนุษย์

ขณะเดียวกัน ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 635-637, อ้างถึงใน อนันต์ภิรมย์พร, 2536 : 55-57) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่สำคัญ มีดังนี้

- 1) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี ซึ่งรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมแต่ละบุคคล

2) ทฤษฎีสภาพแวดล้อม ทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้สามารถแก้ปัญหาในยามวิกฤตได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รอสและเฮนดรี (Ross and Hendry, 1958 : 106 อ้างถึงใน อนันต์ ภิรมย์พร, 2536 : 56) ที่ว่า สถานการณ์ที่กลุ่มเผชิญอยู่ก่อให้เกิดผู้นำได้

3) ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำเกิดจากลักษณะพิเศษ ผู้ตาม และสถานการณ์

4) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเกิดจากปฏิกิริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มได้และสอดคล้องกับสถานการณ์

5) ทฤษฎีมนุษยนิยม ทฤษฎีนี้มุ่งพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลและมีความเป็นปึกแผ่น ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีเพื่อที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการของตนเองและขององค์การ

6) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอมหรือคล้อยตามผู้นำ เพราะต่างก็มีผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือคนที่สมาชิกคนใดในกลุ่มได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ จะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าคุณได้รับรางวัลและผลประโยชน์ ซึ่งมีผลต่อการทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพอใจและยอมรับว่าคุณได้รับรางวัลและผลประโยชน์ ซึ่งมีผลต่อการทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพอใจและยอมรับ

ส่วน ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 83-93) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่

1) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม เป็นทฤษฎีที่ขยายทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ โดยถือว่าการศึกษาผู้ตามเป็นแนวทางหรือตัวบ่งชี้คุณภาพของผู้นำ

2) ทฤษฎีผลรวม ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทุกทฤษฎี ที่นำมาอธิบายความเป็นผู้นำ

3) ทฤษฎีพฤติกรรมเฉพาะตัว เป็นทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการบังคับบัญชาหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีนี้เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1941 ซึ่งเป็นช่วงเวลาสงครามโลกครั้งที่สองมาจนถึงปัจจุบันนี้ มีผู้นิยมศึกษากันมาก และได้มีการจัดประเภทของผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน เช่น การศึกษาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจศึกษาจาก

ลักษณะของการจงใจ ศึกษาจากลักษณะการทำงาน ศึกษาจากลักษณะของการถือหลัก
ความสำคัญของการทำงาน ศึกษาจากลักษณะเป็นทางการ เป็นต้น

จากแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำดังกล่าวข้างต้นมีข้อสังเกตอยู่ประการหนึ่งว่า
นักทฤษฎีพยายามอธิบายว่าภาวะผู้นำคืออะไร และเกิดขึ้นมาได้อย่างไร มากกว่าที่จะ
อธิบายว่าสถานการณ์ที่เฉพาะต้องการให้ใครมาเป็นผู้นำ ต่อมา อรุณ รักธรรม
(2526 : 333-334) ได้ศึกษาในเรื่องผู้นำ และได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีผู้นำ
ออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526 : 97-107)
ดังนี้คือ

1) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ศึกษาค้นคว้าระหว่างปี 1940-1950
โดยเน้นคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งมี 6 ลักษณะเด่น ๆ ดังนี้

1.1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะ
ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก

1.2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การศึกษา
สถานภาพทางสังคม และการเจริญฐานะทางสังคม

1.3) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ พุคเก่ง
ตัดสินใจดี และฉลาดหลักแหลม

1.4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความ
สุขุมรอบคอบ และความกระตือรือร้น

1.5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Relation Characteristics) ได้แก่
เป็นผู้ต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6) ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เช่น เป็น
ผู้มุ่งสัมพันธ์สูง

2) ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมเน้นความมี
ประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะ
ผู้นำ และคิดคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ
คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองาน
เป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึง

ความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า จะมีลักษณะหรือปัจจัยหลาย ๆ ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นหน้าที่สำคัญที่สุด สำหรับงานของผู้บริหารก็คือ การพิจารณาวินิจฉัย (Diagnosis) และการประเมินผลลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำด้วยความรอบคอบ ลักษณะหรือปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่

- 3.1) ลักษณะของผู้บริหาร
- 3.2) ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน
- 3.3) โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะของงาน
- 3.4) ลักษณะหรือปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำต่าง ๆ สรุปได้ว่า การแบ่งทฤษฎีผู้นำต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ที่ผู้ทำการศึกษาได้กำหนดมาเป็นคุณลักษณะของผู้นำ แล้วกำหนดเป็นทฤษฎีขึ้น

4. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเกิดแบบของผู้นำ

การที่จะพิจารณาคัดสินว่าผู้นำแบบใดมีความเหมาะสมมากที่สุดเพียงใด นั้น จำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะแบบของผู้นำไม่สามารถจะยึดเอาแบบหนึ่งแบบใดตายตัวได้ จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ แบบของผู้นำมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้พฤติกรรมจริง ๆ กับพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องเหมาะสมกัน ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเกิดแบบของผู้นำไว้หลายท่าน เช่น กรอส (Gross, 1964 : 41) ได้ให้ความเห็นว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ

ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่ง ศิริโสภาคย์ บุรพาคณะ (2528 : 99-103) และ สุเมธ เดียวศิริเรศ (2527 : 57-58) ได้แสดงทัศนะที่คล้ายคลึงกับกรอบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดรูปแบบผู้นำมาจากสาเหตุ 3 ประการ ได้แก่

1) ปัจจัยทางด้านตัวผู้นำ การที่ผู้นำมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ในการบังคับบัญชาและการคิดแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำในการบังคับบัญชา ได้แก่

1.1) ทัศนคติของผู้นำ การที่ผู้นำมีความรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ย่อมจะทำให้ผู้นำมีความโน้มเอียงที่จะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ

1.2) ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมแตกต่างกันออกไปสำหรับผู้นำแต่ละคน บางคนอาจมีความรู้สึกไว้วางใจและเชื่อถือความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาของคนในกลุ่มทำงาน แต่ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจจะไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตน และคิดว่าตนมีความสามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของกลุ่มเพียงคนเดียวเท่านั้น

1.3) ความกล้าเสี่ยงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อผู้นำมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ย่อมเกิดความไม่แน่ใจว่างานที่ให้ผู้อื่นทำนั้น ผลจะออกมาอย่างไร ความรู้สึกไม่แน่ใจนี้ย่อมแตกต่างกันสำหรับผู้นำแต่ละคน ผู้นำที่มีความอดทนสูงไม่รู้สึกกังวล แต่ผู้นำที่ไม่อดทนจะรวบรวมงานมาทำเองก็ได้

2) ปัจจัยทางด้านตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำประเภทใด ควรพิจารณาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีการคาดคะเนปฏิกริยาของผู้นำที่มีต่อตน ไปต่าง ๆ กัน หากผู้นำมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปการให้สภาพในการปฏิบัติหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กว้างขวางนั้นขึ้นกับสถานการณ์ ต่อไปนี้

2.1) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิสรภาพในการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนย่อมมีระดับความปรารถนาเสรีภาพในการทำงานแตกต่างกัน

- 2.2) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ
- 2.3) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการขบคิดปัญหาให้

กระจำง

- 2.4) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเมืความสนใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ๆ และมีความรู้สึกว่าปัญหานั้นเป็นสิ่งสำคัญ
- 2.5) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2.6) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะจัดการกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- 2.7) เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคุ้นเคยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) ปัจจัยสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้

3.1) ลักษณะขององค์การ แต่ละองค์การย่อมมีธรรมเนียม แบบแผน ประเพณี และค่านิยม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ผู้เข้ามาใหม่จะเห็นว่าสิ่งใดที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ

3.2) ประเพณีนิยมและขามธรรมเนียมที่ปฏิบัติจะทราบกัน โดยวิธีการต่าง ๆ กัน เช่น การแถลงนโยบายรายละเอียดของงาน

3.3) ประสิทธิภาพของกลุ่ม หากสมาชิกของกลุ่มมีภูมิหลังและความสนใจคล้ายคลึงกัน จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

3.4) ลักษณะของปัญหา เป็นเครื่องกำหนดได้ว่าผู้นำควรมอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่ หากทำโดยไม่คำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมจะทำให้การทำงานนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพ

3.5) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนจะสำเร็จได้ด้วยประสบการณ์และข้อมูลเพียงพอ

3.6) เวลา ถ้าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการโดยด่วน การมอบหมายให้ผู้อื่นไปปฏิบัติย่อมเป็นเรื่องยุ่งยาก

ACC. No. 096298
 DATE RECEIVED 24 ต.ค. 2538
 CALL No. 373-12911

ขณะเดียวกันเดวิส (Davis, 1972 : 104, อ้างถึงใน วิรัตน์ ภัทราว, 2535 :

67) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลและเป็นตัวกำหนดบทบาทผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมาย และสิ่งแวดล้อม การเป็นผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานใด เป็นบทบาทที่ต้องทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และกระตุ้นผู้ตามให้ไปสู่จุดหมาย และในสิ่งแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ (2525 : 46-50) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะเลือกแบบของผู้นำแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1) ลักษณะของตัวผู้นำเอง เช่น ลักษณะทางกาย และบุคลิกภาพ จะเป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำ และแบบของการเป็นผู้นำ ควรจะสอดคล้องกับลักษณะของตัวผู้นำเองด้วย

2) คุณลักษณะของผู้ตาม ลักษณะของผู้ตามที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าลักษณะของผู้นำในหลายกรณี ลักษณะของผู้นำควรจะสอดคล้องกับลักษณะของผู้ตาม แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำของกลุ่มจะต้องมีลักษณะเหมือนกันกับกลุ่ม แต่ก็ต้องระลึกอยู่เสมอว่า คนที่มีลักษณะต่าง ไปจากกลุ่มมาก ๆ ก็มักจะ ไม่ถูกเลือกเป็นผู้นำกลุ่ม

3) คุณลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ ในบางสถานการณ์ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติก็เป็นตัวกำหนดว่าใครควรจะแสดงบทบาทของผู้นำ งานแต่ละอย่างต้องการคนที่มีลักษณะทางกาย ทางปัญญา และความสามารถในการจัดการแตกต่างกัน เช่น หัวหน้าทีมฟุตบอลที่ตีไม่จบ เป็นจะต้องมีความสามารถเป็นหัวหน้าทีมบาสเกตบอล ในขณะที่เดียวกันหัวหน้าทีมบาสเกตบอลชั้นเยี่ยมก็ไม่สามารถเป็นผู้แทนนักเรียนได้

4) คุณลักษณะขององค์กร มีสิ่งที่ควรพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำ ดังนี้

4.1) ปรากฏขององค์กร แบบบริหารของเองแต่ละหน่วยงานจะมีบทบาทมากในการกำหนดว่าจะต้องนำในแบบใด

4.2) ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดต่างกันย่อมอาศัยแบบของการนำคนละอย่าง องค์กรขนาดใหญ่กับขนาดเล็กคงต้องให้แบบของการนำที่แตกต่างกัน

4.3) อายุขององค์กร แบบของการเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามความเจริญขององค์กรนั้น ๆ ในระยะแรกผู้นำควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัวดีนำนับถือ

บ่นคือโมโหโกรธา ก็แบบแล้วอยากกราฟ มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนถน ถนจะเป็นผู้นำโดยเสปทา เมื่อองค์กรนั้นมีความมั่นคงแล้ว ต้องกระจายอำนาจ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไปให้ปฏิบัติ นิสาขงาน มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีทักษะในการบริหาร และเป็นผู้ในแบบราชการ

4.4) แบบทงตงค้กร องค้กรอาจแยกออกได้หลายแบบ เช่น
 องค์กรรูปไข่ องค์กรรูปไข่ องค์กรแต่ละอย่างต้องนำต่างกัน สำหรับสถาปนาศึกษา
 เป็นองค์กรแบบรูปไข่และระบบเปิด ซึ่งรวมเอาองค์กรแบบราชการ องค์กรทาง
 วิชาชีพ และองค์กรทางเทคโนโลยีเข้าอยู่ด้วยกันทำให้ยากในการนำเป็นอย่างถึง

4.5) บรรยากาศขององค์กร หมายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างการนำ
 ความสำเร็จของงานกับการเน้นการสนองความต้องการของสมาชิก ดังนั้น
 บรรยากาศขององค์กรที่ต่างกัน ก็ต้องการพฤติกรรมผู้นำที่ต่างกัน

5) คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ระบบการเมือง การ
 เศรษฐกิจ ระบบสังคม องค์กรประกอบทางเทคโนโลยี ย่อมมีอิทธิพลต่อสถานการณ์
 ของการเป็นผู้นำ

จากทัศนะต่าง ๆ ดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรประกอบสำคัญที่มีอิทธิพล
 ต่อการเกิดแบบของผู้นำ ได้แก่ ตัวผู้นำเอง ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งรวมถึง
 สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วย

5. แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของภาวะผู้นำจะช่วยให้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลาย
 ลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานบริหาร ในองค์กรได้เป็น
 อย่างดี แบบของผู้นำนั้นมีหลายแบบสุดแต่จะพิจารณาแบบของผู้นำในลักษณะใด
 (เดิร์ริงส์ ซอลซุช, 2520 : 25) แบบของผู้นำมีการแบ่งโดยยึดถือเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง
 เป็นหลักประกอบการพิจารณา เช่น จากแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีกระบวนการ
 ทางสังคม จากทฤษฎีแรงจูงใจ จากวิธีการและลักษณะการใช้อำนาจ จากประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากคุณลักษณะเฉพาะตัว ตำแหน่งและหน้าที่ จากวิธีการครองตำแหน่ง และโดยพิจารณาถึงองค์ประกอบทางวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งการแบ่งแบบผู้นำต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อง่ายต่อการที่จะทำความเข้าใจเท่านั้น แต่ก็ไม่สามารถที่จะเจาะจงได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งแต่ละแบบก็จะมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย จึงจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล และสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการบริหารหลายท่านได้แบ่งแบบผู้นำ ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 221) และชัยพฤกษ์ วราวิทยา (2526 : 27-28) ได้แสดงความคิดเห็นที่เหมือนกับ ลิวิน, ลิปปิตต์และไวท์ (Lewin, Lippitt and White, อ้างถึงใน สุขุมศ เดียววิศเรศ, 2527 : 60-62) ว่าแบบของผู้นำในวงการบริหารนั้นมี 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอิตาเลียโดยหรือผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ตัดสินใจออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกอย่างในหน่วยงาน โดยไม่ปรึกษาผู้ใดทั้งสิ้น ผู้นำแบบนี้จะยึดตนเป็นศูนย์กลาง และตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง นอกจากนั้นยังวางโครงสร้างในการทำงานทุกอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามด้วย ผู้นำแบบนี้คุมอำนาจทั้งหมดไว้และรับผิดชอบทุกอย่างด้วยตนเอง

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้จะกระจายอำนาจในการบริหาร และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดริเริ่มของตนเองในการพิจารณารายละเอียดวิธีการบริหารงานของตน ผู้นำแบบนี้คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนต้องการที่จะทำงานของตนในดีที่ดีที่สุด ผู้นำจึงต้องช่วยเหลือให้เขาได้ทำงานอย่างคล่องตัวที่สุด มิฉะนั้นจะคอยเฝ้าบังคับบัญชาอย่างเดียว ผู้นำแบบนี้จะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจยิ่ง

3) ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำแบบนี้ได้แก่ ผู้นำที่คิดทัศนคติที่ว่า ปล่อยให้เขาทำงานกันตามลำพัง และจะช่วยเมื่อถูกถามหรือขอร้องไต่ถามการบริหารเท่านั้น แบบของผู้นำประเภทนี้ นำไปใช้ได้เมื่อสมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้ความสามารถ และปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างรับผิดชอบสูงเท่านั้น เพราะการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำเพียงแต่รับทราบหรือลงนามเท่านั้น

ไวยากรณ์เองเดียวกัน อูทีย หิริญโต (2524 : 19-24) ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2524 : 48) ว่าถ้าพิจารณาแบบของผู้นำตามสภาพ

การได้มาซึ่งอำนาจ สามารถแบ่งผู้นำออกได้ 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำตามกฎหมาย คือ ผู้นำที่ได้อำนาจมาจากตัวตามกฎหมาย ผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตามด้วยกฎหมายอย่างเคร่งครัด ขาดการยืดหยุ่น เพราะถือว่าถ้าทำผิดระเบียบจะต้องมีความผิด

2) ผู้นำแบบใช้พระคุณหรือผู้นำที่เกิดจากความสามารถพิเศษเฉพาะคน ผู้นำแบบนี้จะใช้ศิลปะการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความพอใจ เป็นผู้นำที่มีบุคลิกท่าทางสง่า เป็นที่เคารพนับถือของผู้ปฏิบัติตามพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาจะเป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาของผู้ตาม

3) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ คือผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งที่ควรเคารพ โดยมุ่งหวังให้ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือองค์การที่ไม่ต้องการใช้อำนาจในการปกครอง บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 54-56) ได้แบ่งแบบผู้นำโดยพิจารณาจากวิธีการ ได้มาซึ่งตำแหน่ง โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำตามสถานะ คือ ผู้นำซึ่งได้ตำแหน่งมาโดยวิธีการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือโดยชาติกำเนิด

2) ผู้นำแบบถูกเงินชั่วคราว ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำโดยขาดผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้นำ หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคาดหวังของผู้ร่วมงานในขณะนั้น

3) ผู้นำโดยความเสนาห์ ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่สามารถทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม

นอกจากนี้ สิวาพร มัลลกุลานนท์ (2528 : 78-80) ได้แบ่งผู้นำโดยพิจารณาผู้นำตามลักษณะการทำงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบขึ้นเป็นข้ออ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในลักษณะเด้าบายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัว การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2) ผู้นำแบบขงการ (Directive Leader) ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจแต่

วิธีสั่งงานเพียงอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงไปในเรื่องพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) การทำงานของผู้แบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อหาทางลดการต่อต้าน ทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปปรองดองกลุ่มที่มีความสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4) ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leader) การปฏิบัติงานของผู้แบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย และแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

จะเห็นได้ว่าแบบของผู้นำดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะยึดองค์ประกอบทางด้านลักษณะของสังคม และคุณลักษณะของตัวผู้นำเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีแบบผู้นำตามแนวคิดต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

แบบผู้นำตามแนวคิดของเบลมและมูตัน

เบลมและมูตัน (Blake and Mouton, 1978 : 308-309) ได้วางโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า "ตารางการบริหารงาน" (Managerial Grid) เพื่อศึกษาแบบผู้นำที่อยู่บนแกน 2 แกน คือ แกนนอนให้ความสนใจเกี่ยวกับงานหรือผลผลิต และแกนตั้งให้ความสนใจเกี่ยวกับคน โดยมีตัวเลขแสดงมาตราส่วนไว้ตั้งแต่ 1-9 มีแบบของผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ ดังภาพประกอบ 1

	1,9								9,9
มุ่งคน				5,5					
	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	มุ่งผลงาน								

ภาพประกอบ 1 แบบผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน

ที่มา : Blake and Mouton, 1978 : 308

จากภาพประกอบ 1 เบลคและมูตันได้ให้รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้นำแบบอัมแช่ (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลงาน บริหารงานแบบ เฉื่อยชา ทำงานได้เท่าไรเอาเท่านั้น ไม่กระตือรือร้น
- 2) ผู้นำแบบขุนานุสสังสรรค์ (1,9) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคล เป็นใหญ่ พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยที่ไม่คำนึงถึงผลงาน จะดี พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับไม่มุ่งงานมากนัก
- 3) ผู้นำแบบทำงานขึ้นสมอง (9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เอาผลงาน ทำงานให้สำเร็จเป็นหลัก ไม่สนใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์
- 4) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (5,5) เป็นผู้นำที่มุ่งงานและคนพอ ๆ กัน ได้ทั้งคนและงานพอสมควร
- 5) ผู้นำแบบเล่นเป็นทีป (9,9) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงาน ทำงานเป็นหมู่ เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ให้ความสำคัญมีส่วนร่วมใจ งานประสบความสำเร็จสูงและทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในผลงานด้วย

สรุปได้ว่า การใช้ตารางการจัดการตามแนวคิดของเบลคและมูตัน โดยยึดหลักที่ว่าผู้นำที่ดีที่สุดต้องให้ความสำคัญกับคนและงาน ซึ่งเป็นหลักการบริหารสมัยใหม่ ในตารางการจัดการจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ได้คะแนนดีทั้งสองด้าน ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ

แบบผู้นำตามแนวคิดแทนเนนบามและชมิทท์

แทนเนนบามและชมิทท์ (Lannenbaum and Schmidt, 1958 อ้างถึงใน Robbins, 1986 : 122-124) ได้ศึกษาแบบผู้นำอยู่บนแกนความต่อเนื่อง โดยปลายข้างหนึ่งเน้นที่หัวหน้า (Boss-Centered) และอีกข้างหนึ่งเน้นที่ลูกน้อง (Subordinate-Centered) แบบของผู้นำจะขึ้นกับองค์ประกอบของจำนวนอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยหัวหน้า และความเป็นอิสระของลูกน้อง ดังภาพประกอบ 2

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่าแทนเนบนามและชนิดท์ ได้แบ่งผู้นำ ออกเป็น 7 แบบ ดังนี้คือ

1) ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนในการตัดสินใจทั้งสิ้น คือ จะเป็นผู้ตัดสินใจ ในการดำเนินงานเอง แล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ

2) ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง คือ พยายามใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ได้บังคับบัญชา ให้ยอมรับผลการตัดสินใจ ของตนเอง แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการใช้อำนาจบ้าง ในทางที่เห็นด้วยกับ ผู้นำ

3) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ แสดงว่าอำนาจของผู้นำลดลง และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการใช้อำนาจมากกว่า 2 แบบแรก

4) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาส ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนออกความเห็น ดังนั้นการใช้อำนาจของผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาเท่ากัน

5) ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอแนะ แต่ผู้นำตัดสินใจเอง ผู้นำแบบนี้ ต่างไปจาก 4 แบบที่กล่าวมา ก็คือ ผู้นำไม่ตัดสินใจมาก่อน แต่จะนำปัญหามาให้ผู้ได้ บังคับบัญชาช่วยกันคิดเสนอแนะการแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วผู้นำจะเลือกตัดสินใจ ทางที่ดีที่สุด แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจมาก เพราะผู้นำเพียงแค่เป็นผู้เลือกตัดสินใจ

6) ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แสดงว่า ผู้นำไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การใช้อำนาจของผู้นำเพียงชี้ข้อจำกัดให้ เท่านั้น วิธีนี้ผู้นำจะให้เสรีภาพค่อนข้างมาก

7) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด วิธีนี้ผู้ได้บังคับบัญชาช่วยกันคิดแก้ปัญหาเพื่อตัดสินใจ แต่ไม่เกินขอบเขตหรือผิด ศีลธรรมอันดี เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจแล้ว ผู้นำ จะต้องปฏิบัติตาม จึง

เห็นได้ว่าผู้นำใช้อำนาจน้อยแต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจมาก คือ มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย

กล่าวโดยสรุป การยอมรับแบบผู้นำเน้นงานและเน้นมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดนี้เป็นเรื่องการตัดสินใจ การประสานประโยชน์ และการประนีประนอมในกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความจำเป็นหรือปฏิบัติงานไม่ได้ ผู้นำควรดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ ประสิทธิภาพของงานย่อมเกิดขึ้น

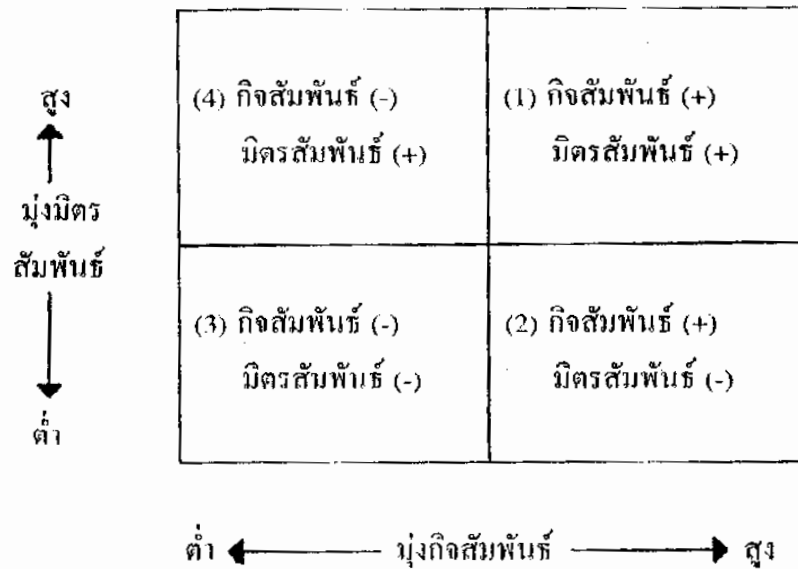
แบบผู้นำตามแนวคิดของเฮมฟิลล์และคูนส์

เฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill and Coons, อ้างถึงใน Daft, 1988 : 373-374) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยพัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นมีชื่อว่า LBDQ ย่อมาจาก Leader Behavior Description Questionnaire และสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำ มีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงานในด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย แบบแผน การติดต่อช่องทางสื่อสาร ตลอดจนวิธีและระเบียบการปฏิบัติงานที่ดี

มิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยมีความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน การไว้วางใจกัน และความอ่อนน้อมเป็นกันเองในการทำงาน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) นั้น มิติทั้งสองจะแยกจากกัน แต่พฤติกรรมของผู้นำจะอยู่ระหว่าง 2 มิติ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำตามแนวคิดของเฮมฟีลล์และคูนส์
ที่มา : Daft, 1988 : 374

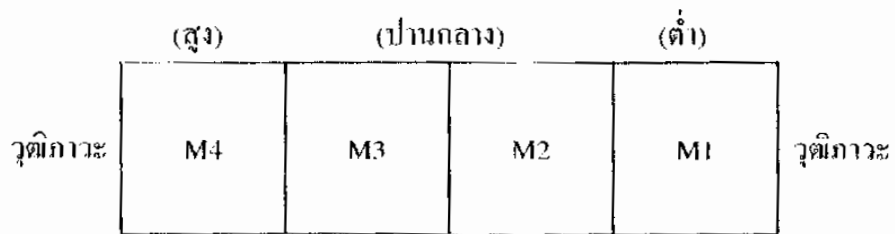
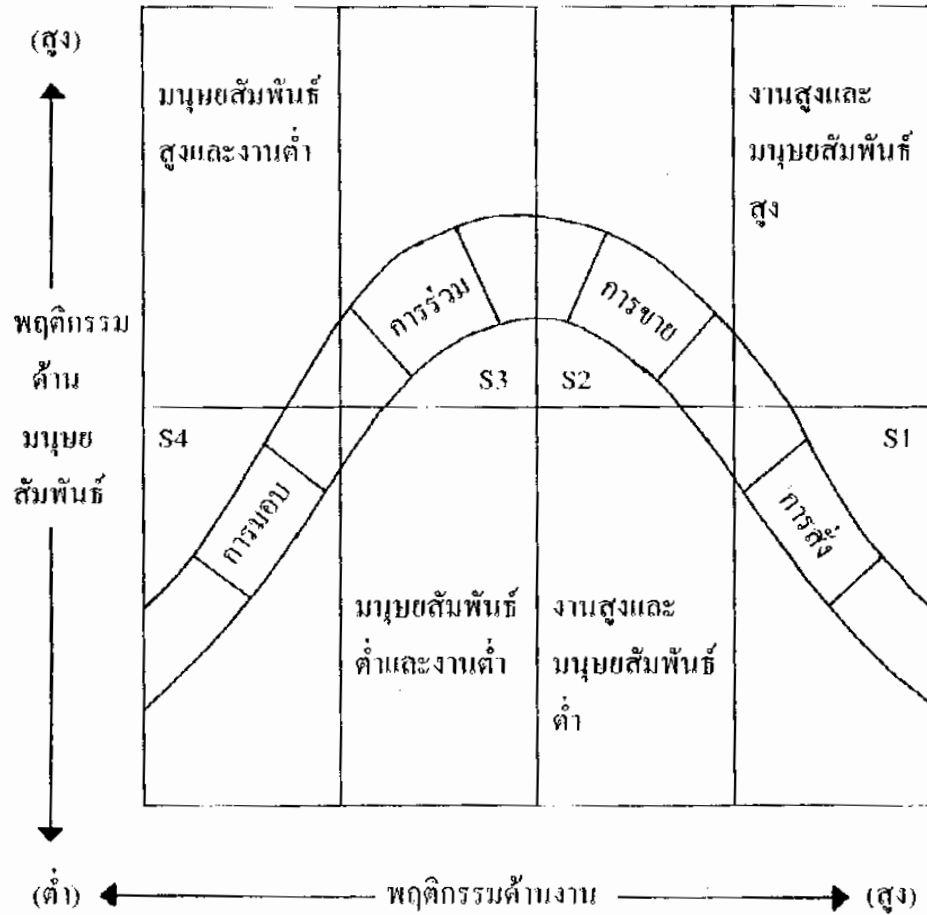
จากภาพประกอบ 3 จะเห็นได้ว่า ถ้าคะแนนเฉลี่ยออกมาสูงทั้งกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ก็จะตกอยู่ในส่วนที่ 1 ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถ้าคะแนนตกอยู่ในส่วนที่ 3 ก็จะเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนในทางทฤษฎีนั้น ถ้าหากหัวหน้างานมีการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง ย่อมถือว่าเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ที่สุด

แบบผู้นำตามแนวคิดของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด

เฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 752-754)

ได้เสนอแนวคิดที่ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยผสมผสานพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบผู้นำ 4 แบบ คือ แบบบอกให้ทำ ขาดความคิด การมีส่วนร่วมและกระจายงาน แต่ละแบบของผู้นำจะต้องขึ้นกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ สถานภาพของผู้ตามและสถานการณ์ ซึ่งเขียนไว้ในรูปแสดง ดังภาพประกอบ 4

แบบของผู้นำ



วุฒิภาวะผู้ตาม

ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฮอร์เชย์
และบลันชาร์ด

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1988 : 152

จากภาพประกอบ 4 สรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำ ตามสถานการณ์ต่าง ๆ มี 4 แบบ คือ

1) การสั่งสำหรับวุฒิภาวะต่ำ (Telling is for Low Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ (M1) ที่จะรับผิดชอบงานหรือไม่มั่นใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ ได้แก่ การสั่ง (S1) ก็จะต้องสั่งผู้ตามให้ชัดเจนว่า ให้ทำอะไร อย่างไร เมื่อไรและที่ไหน ซึ่งเน้นหนักด้านงานมากกว่าด้านมนุษยสัมพันธ์

2) การขายสำหรับวุฒิภาวะต่ำ (Selling is for Low to Moderate Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจ (M2) ที่จะรับผิดชอบงาน หรือเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ ได้แก่ การขาย (S2) ก็จะต้องให้คำแนะนำ อธิบาย และสนับสนุน เพื่อให้ผู้ตามเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งเน้นหนักทั้งด้านงานและมนุษยสัมพันธ์

3) การร่วมสำหรับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง (Participating is for Moderate to High Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจ (M3) ที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการ เนื่องจากขาดความมั่นใจและมรจูงใจ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ ได้แก่ การร่วม (S3) คืออำนวยความสะดวก และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าด้านงาน

4) การมอบสำหรับวุฒิภาวะสูง (Delegating is for High Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจ (M4) พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ ได้แก่ การมอบ (S4) คือให้คำแนะนำ สนับสนุนเล็ก ๆ น้อย ๆ และให้รับผิดชอบ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่เน้นงานในระดับต่ำ

สรุปได้ว่า แบบผู้นำตามสถานการณ์ให้ความสำคัญกับวุฒิภาวะของผู้ตาม การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องรู้จักผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งในด้านความต้องการและความรู้ความสามารถ การใช้แบบผู้นำจะต้องแตกต่างกันไปตามวุฒิภาวะของผู้ตามแต่ละคน หรือกลุ่มบุคคล

แบบผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา

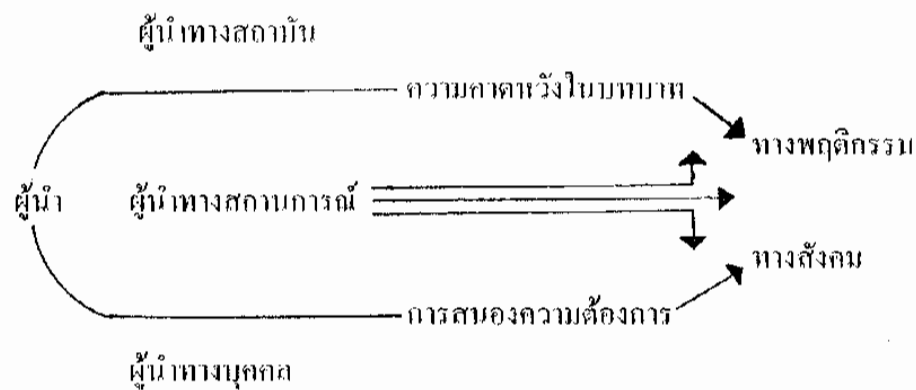
เกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba, 1968 : 146 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527 : 49-51) ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามแนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ซึ่งแบ่งแนวผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1) ผู้นำที่ยึดสภทันเป็นหลัก ได้แก่ ผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้อาจทำหลายได้ไม่เพียงแต่น้ำใจของผู้ร่วมงาน แต่เขาสามารถกระทำได้นั้น้กระทั่งผลประโยชน์ของคนอื่น เพื่อพิทักษ์ไว้ซึ่งผลประโยชน์ส่วนรวม

2) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คนหรือเพื่อนร่วมงานเป็นหลักในการตัดสินใจ นิยมแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยอาศัยข้อมูลด้านความต้องการ ความเหมาะสม ความจำเป็น ความสุขหรือความเดือดร้อนของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้นำแบบนี้มักคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงาน

3) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ เป็นผู้นำที่มุ่งพิจารณาถึงผลได้ผลเสียของสถาบันและบุคคลที่เกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กัน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่นิยมการประนีประนอมกันในแนวยุติธรรม

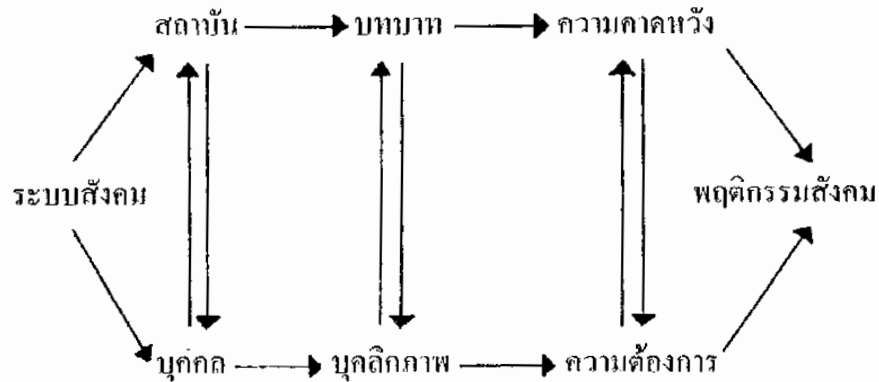
ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แบบผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา

ที่มา : นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527 : 50

ซึ่งเกดเซลส์และคูบา ได้วิเคราะห์แบบผู้นำมาจกการบริหารในสังคม ออกเป็น 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลิกมิติ (Idiographic Dimension) ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบผู้นำทางสังคมองค์การของเกดเซลส์และคูบา

ที่มา : นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527 : 51

จากภาพประกอบ 6 จะเห็นได้ว่า สถาบันมิติประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง บุคลิกมิติประกอบด้วย บุคลิก บุคลิกภาพ และความต้องการ มิติทั้งสองมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผลสุดท้ายคือ พฤติกรรมทางสังคม

แบบผู้นำตามแนวคิดของฟลิปโป

ฟลิปโป (Filippo, 1966 : 230-232) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

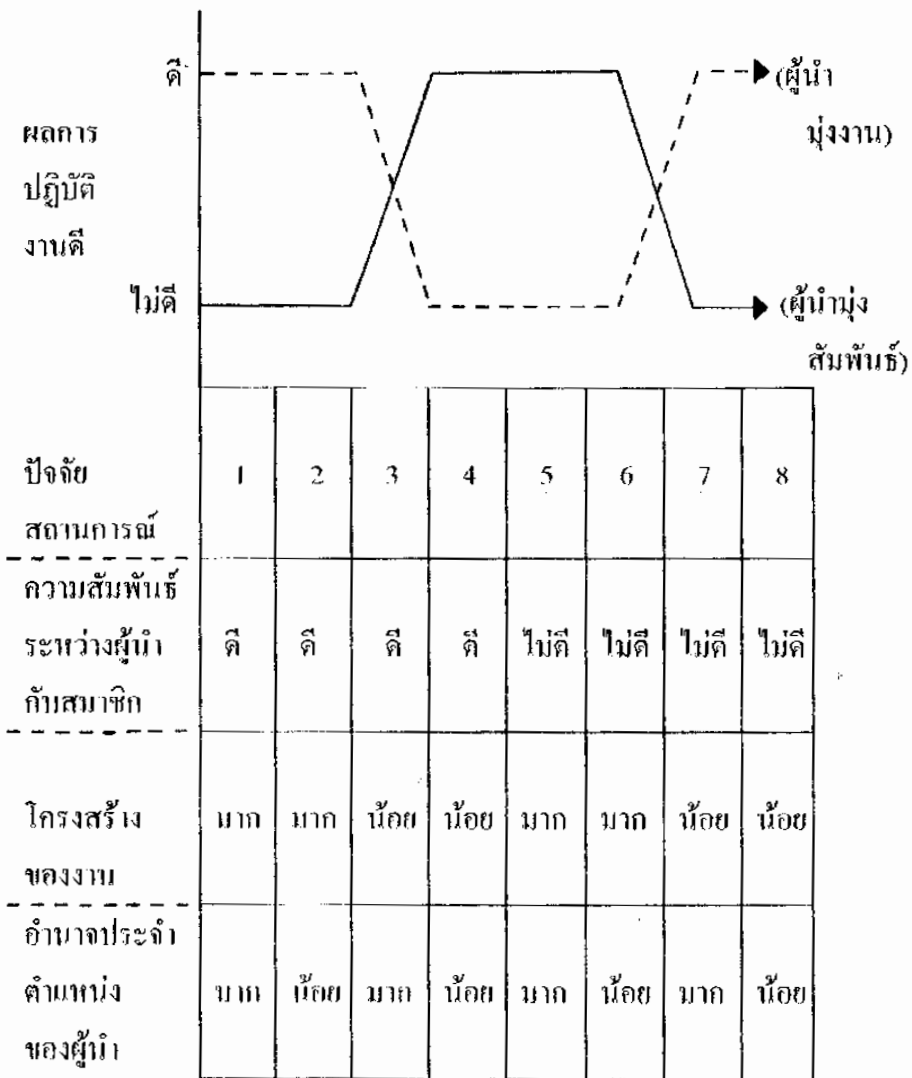
1) ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จึงปฏิบัติงานด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้เหยียดอำนาจหน้าที่ไปบนเครื่องมือ จึงมีลักษณะเป็นอัครตริปไตย

2) ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้

บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็น
ประชาธิปไตยมากที่สุด

แบบผู้นำตามแนวคิดของฟีเดเลอร์

ฟีเดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงใน Robbins and Mukerji, 1990 : 285) ได้
พัฒนาเครื่องมือวัดลักษณะผู้นำ เพื่อบ่งชี้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และเน้น
การทำงาน มีชื่อว่า Least-Preferred Coworker (LPC) Questionnaire โดยมีเกณฑ์
ผู้นำทางสถานการณ์ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้าง
ของงาน และอำนาจในตำแหน่ง เมื่อนำไปจัดทั้งสามประการมาผสมผสานกัน
จะก่อให้เกิดสถานการณ์ 8 ลักษณะด้วยกัน ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบผู้นำตามแนวคิดของฟีดเลอร์

ที่มา : Robbins and Mukerji, 1990 : 288

จากภาพประกอบ 7 ฟิคเลอร์ ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 8 สถานการณ์
ดังนี้คือ

สถานการณ์แบบที่ 1 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มสมาชิก
ในแง่ของโครงสร้างงาน งานกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้อย่างดี และอำนาจประจำ
ตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์แบบที่ 2 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก งาน
กำหนดระเบียบไว้อย่างดี แต่อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำ มีน้อย

สถานการณ์แบบที่ 3 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก
อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก แต่โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบ
ปฏิบัติไว้

สถานการณ์แบบที่ 4 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มสมาชิก
โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ และอำนาจประจำตำแหน่งของ
ผู้นำมีน้อย

สถานการณ์แบบที่ 5 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
จะอยู่ในลักษณะไม่ดี แต่งานกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้อย่างดีและอำนาจประจำ
ตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์แบบที่ 6 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
จะอยู่ในลักษณะไม่ดี แต่งานกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้อย่างดีและอำนาจประจำ
ตำแหน่งของผู้นำมีมาก

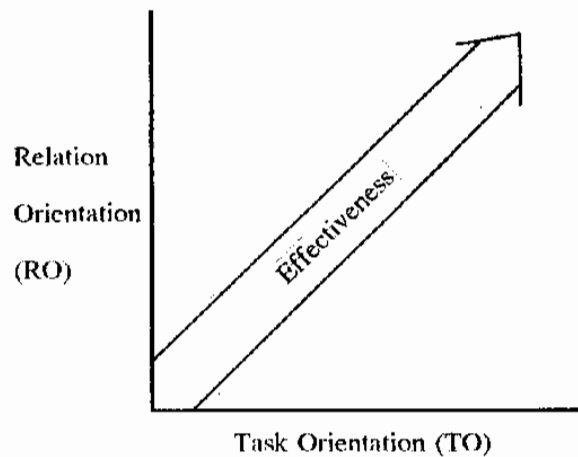
สถานการณ์แบบที่ 7 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
อยู่ในลักษณะไม่ดี โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ แต่อำนาจ
ประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์แบบที่ 8 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
จะอยู่ในลักษณะไม่ดี โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ อำนาจ
ประจำตำแหน่งของผู้นำ มีน้อย

สรุปได้ว่า แบบผู้นำตามแนวคิดของฟิคเลอร์ ได้กำหนดแบบผู้นำที่มี
ประสิทธิภาพมากที่สุด จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของปัจจัย 3 ประการ และแบบผู้นำ
ดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

แบบผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน

เรดคิน (Reddin, 1967. อ้างถึงใน Hersey and Blanchard, 1988 : 96-99) ได้สร้าง 3-D Model ขึ้น โดยมี 3 มิติ มิติแรกเป็นมิติที่มุ่งงาน หรือ กิจสัมพันธ์ (Task Orientation และย่อว่า TO) มิติที่สองเป็นมิติที่มุ่งสัมพันธภาพ หรือมิตรสัมพันธ์ (Relationships Orientation และย่อว่า RO) และมิติที่สามเป็นมิติ ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (Effectiveness Dimension) เกิดจากการผสมผสาน ของมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธภาพ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 มิติทั้ง 3 ของเรดคิน

ที่มา : Reddin, 1970 : 42

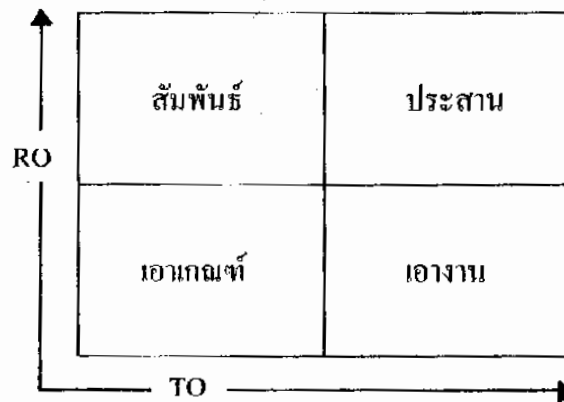
ซึ่งเรดคินได้กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ และโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมีลักษณะหรือแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ คือ

1) แบบแยกแยะ (Separated) เป็นผู้นำประเภทไม่เอาทั้งงานและคน มีลักษณะที่ยึดถือกฎเกณฑ์ เจ้าระเบียบ เก็บตัว ทำงานให้เสร็จไปวัน ๆ นับเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำที่สุด

2) แบบเอางาน (Dedicated) เป็นผู้นำที่เอางานเป็นหลัก มีความขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม นั่นคือเน้นงานมากกว่าคน

3) แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าถ้าคนมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้มีศิลปะในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

4) แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นมิตรกับคนทุกคน ชอบรับผู้อื่น นั่นคือบุคคลประเภทที่เน้นคนมากกว่างาน ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ
ตามแนวคิดของเรดดีน

ที่มา : Reddin, 1970 : 49

จากภาพประกอบ 9 บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตาม
 แนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงานมากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะ
 ความเป็นผู้นำในทางบริหาร ไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่า
 ด้านงาน จะเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำพื้นฐานที่สนใจเฉพาะงานหรือนุยุสัมพันธ์
 เป็นผู้ที่ใช้แบบผู้นำไม่เหมาะสม ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับสถานการณ์ และ ไม่มีผู้นำทางการ
 บริหารใจจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด โดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ใน
 แต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคน
 อาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดก็มั่นคงตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา
 ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์
 หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปแบบที่ดีหรือไม่
 ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการ
 แบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้นเรตตินจึงได้แบ่งแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบออกเป็น
 ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูงและประสิทธิผลต่ำ และแต่ละลักษณะก็สามารถแบ่งแบบ
 ผู้นำออกเป็นแบบย่อย ๆ ได้อีก ดังนี้

1) ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความ
 ก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1) ผู้หนีงานหรือผู้ทันท่า (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่
 สนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับ
 ผลิตผล ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2) นักบุญหรือผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่
 เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคนไม่กล้าว่ากล่าว
 ตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะ
 เปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3) ผู้เผด็จการหรือผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงาน
 อย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน
 มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่ม
 หรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4) ผู้ประนีประนอมหรือผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2) ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

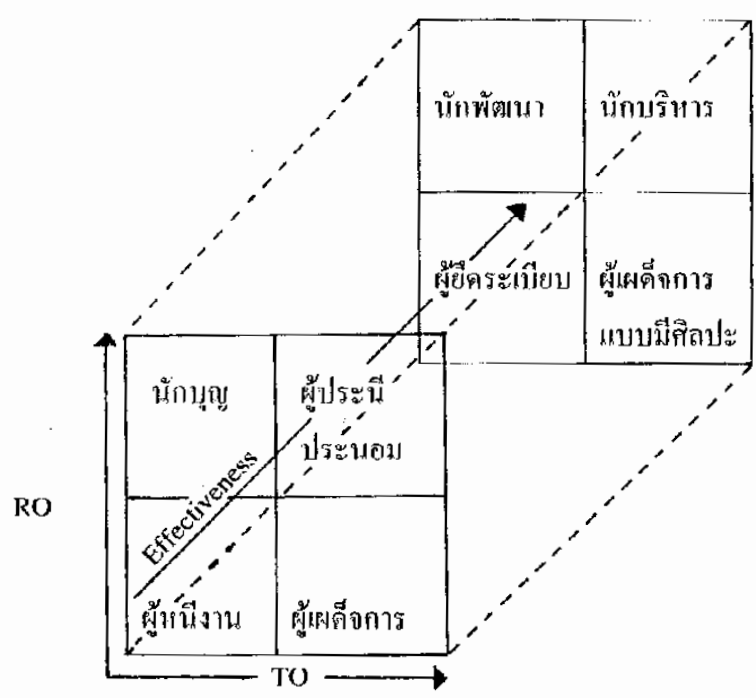
2.1) ผู้ยึดระเบียบหรือผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสพผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนเองมีความสามารถจะต้องยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2) นักพัฒนาหรือผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจกับพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3) ผู้เผด็จการแบบมีศีลปะหรือผู้บุญงาน (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศีลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสพการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4) นักบริหารหรือผู้นำเต็ม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผยยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

ซึ่งประเภทของผู้นำทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำ

ที่มา : Reddin, 1970 : 69

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำนี้ จะมีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังนี้

- 1) แบบสัมพันธ์
 - + แบบนักพัฒนา
 - แบบนักบุญ
 - + แบบผู้ยั่วยุ
- 2) แบบแยกแยะ
 - แบบผู้หนีงาน

3) แบบประสาน

+ แบบนักบริหาร

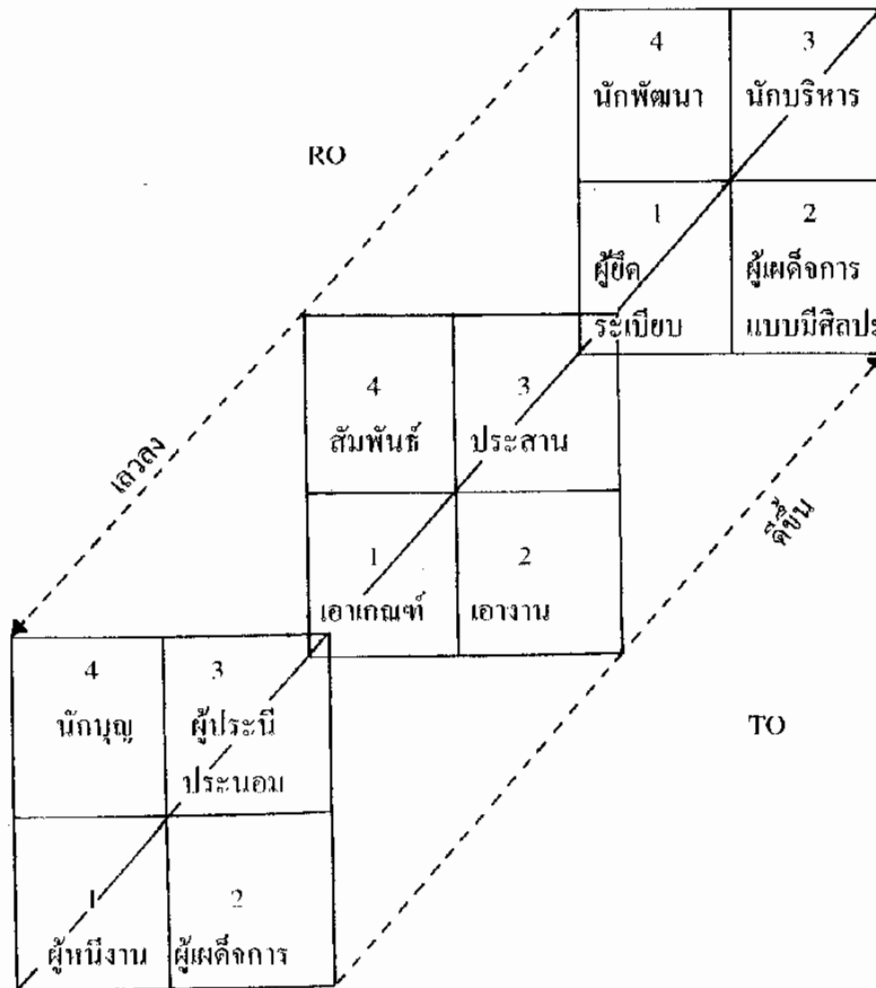
- แบบผู้ประนีประนอม

+ แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ

4) แบบเอางาน (Dedicated)

- แบบผู้เผด็จการ

แบบผู้นำแบบใดที่มีเครื่องหมายบวก แบบผู้นำนั้นเรียกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง (More Effective) แบบผู้นำแบบใดที่มีเครื่องหมายลบ แบบผู้นำนั้นเรียกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ (Less Effective) ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แผนที่ผู้นำตามแนวคิดของเรดคิน

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1988 : 98

จากแนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น พอสรุปได้ว่าแบบผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ และ พฤติกรรมของผู้นำ

6. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาในระดับกลาง ระหว่างระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาระดับปฐมวัย และระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาสำหรับผู้ที่ยี่สิบหรือมีวุฒิภาวะแห่งความเป็นผู้ใหญ่แล้ว ยุทธศักดิ์ สมแสน (2535 : 17) กล่าวว่า การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างการศึกษาระดับประถมศึกษาและการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นการศึกษาสำหรับเด็กในวัยรุ่นที่กำลังจะเตรียมตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีความสำคัญต่อสังคม กาญจน กุณารักษ์ (2521 : 9) กล่าวว่า การมัธยมศึกษา นับเป็นช่วงของการศึกษาที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นช่วงที่สร้างคุณภาพให้แก่คนที่ต่อเนื่องจากระดับประถมศึกษา แล้วยังเป็นการจัดการศึกษาสำหรับเยาวชนที่สามารถจะออกไปเป็นแรงงานของชาติและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น จึงนับว่า การมัธยมศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศชาติ

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันทางสังคม ที่จัดตั้งขึ้นด้วยจุดประสงค์สำคัญในอันที่จะจัดและให้บริการทางการศึกษา แก่ผู้มารับบริการคือนักเรียน คุณภาพของการให้การศึกษาจะสูงหรือต่ำเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและพฤติกรรมของบุคคลที่ทำหน้าที่อยู่ในองค์การนั้น การดำเนินการเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จะต้องอาศัยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สมพร เพ็ชรรัตน์, 2529 : 1)

การบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษานักเรียน แต่การบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหลายระดับ เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งจะเป็นผู้มีภาระหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวลงได้ ดังที่ หนัส หันนาคินทร์ (2526 : 91) ได้กล่าวว่า คุณภาพการสอน ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารการศึกษาเพราะเป็นหัวหน้าสถานศึกษาที่บริหารการจัดการศึกษา นโยบายต่าง ๆ หลักสูตร ความมุ่งหมายของการศึกษา หรือวิธีสอน

ต่าง ๆ นั้น โรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ค้ำประกันนโยบายให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ ก็ไม่เป็นไปตามความมุ่งหมาย หรือไม่ประสพกับผลสำเร็จ ดังที่สมาน แสงมลิ (2513 : 34) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญสูงสุดในการบริหารการศึกษาในระดับกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งมีประชากรเป็นส่วนน้อยที่ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ เมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา ก็จะมีโอกาสไปประกอบอาชีพ ถ้าโรงเรียนมัธยมศึกษาขาดประสิทธิภาพ ประชากรของประเทศก็จะขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย และบุคคลที่จะเป็นแรงสำคัญในการบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดูแลกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

7. บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

บุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นเครื่องชี้นำในความสำเร็จของการศึกษาทุกระดับก็คือ "ผู้บริหารการศึกษา" (อินทรีรา หิรัญสาย, 2534 : 4) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บริหารการศึกษา จึงต้องมีบทบาทและภารกิจด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการศึกษา ซึ่งบุญชู พุ่มเจริญ (2521 : 270-271 อ้างถึงในชวน สุวรรณลิขิต, 2531 : 29-30) ได้กล่าวถึง ภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบได้แก่

การวางแผนปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการดำเนินงานและติดตามผลด้านวิชาการ ชุรการ ปกครอง และกิจกรรม ควบคุมดูแลการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร โดยจัดหารายการสอน โครงการสอน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุ อุปกรณ์การศึกษา ควบคุมดูแลบริเวณอาคารสถานที่และงานด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ งานทะเบียน เอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครอง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ติดตามแก้ปัญหา และ

นิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน คุณแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในท้องถิ่น จัดให้มีกิจกรรม มีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามโอกาสอีกด้วย

กรมสามัญศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ที่ได้กำหนดภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ 6 ด้าน ได้แก่ (กรมสามัญศึกษา, 2530 : 3-11)

1) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์กรต่าง ๆ ในชุมชน

2) งานวิชาการ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผลโปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตร และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน

3) งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่อไปนี่คือการบริหารจัดการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน การควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยของนักเรียน

4) การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารบุคคลในเรื่องนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5) อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้

หมายรวมถึงอาคารสถานที่ สนาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารต้องสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6) การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้ถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ได้แก่ การทำงานประมาณการใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ-ครุภัณฑ์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน จะต้องมิบทบาทในการรับผิดชอบงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เป็นตัวแทนของโรงเรียน ตลอดจนสนับสนุน ส่งเสริม งานทุกด้านของโรงเรียน เพื่อให้จัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์

8. สถานภาพของหญิงไทยในการบริหารงาน

8.1 สถานภาพในการบริหารงานโดยทั่วไป

สังคมไทยได้ยึดถือมาตลอดเวลากว่า ชายเป็นผู้นำในครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ ความแตกต่างทางด้านสรีระระหว่างหญิงและชายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สังคมกำหนดให้หญิงเป็นเพศที่อ่อนแอ มีความรับผิดชอบเฉพาะงานในบ้าน และการอบรมเลี้ยงดูบุตรธิดา แต่ในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจไม่ได้เป็นแบบเดิม ค่าครองชีพสูงขึ้น แม่บ้านและลูกผู้หญิงจะต้องออกทำงานนอกบ้านเพื่อหารายได้ช่วยครอบครัว และการศึกษาทำให้หญิงมีโอกาสประกอบอาชีพเท่าเทียมกับชาย จึงปรากฏว่ามีหญิงเป็นแพทย์ นักกฎหมาย และทำงานในระดับบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาการจะพบหญิงมากกว่าชายเสียอีก หญิงที่เป็นผู้นำทางการบริหารจะนิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจและพัฒนากิจกรรมแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความสามารถ (สมิทธิรา จิตตลดากร, 2529 : 21) หญิงจะเรียนรู้ข้อบกพร่องของผู้บริหาร

แล้วนำมาปรับปรุงตนเอง ใช้ความอ่อนหวานและเข้มแข็งไปพร้อม ๆ กับการทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทันที และใช้ความใจกล้าเผชิญกับเหตุร้าย ขณะเดียวกันก็จะมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม (อภิชาติ จัรัสฤทธิรงค์ และเทพี พันธุมธา, 2527 : 33) ซึ่งสอดคล้องกับ ลาสส์เวลล์ (Lasswell, 1966 : 186) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพของหญิงในสังคมสมัยใหม่ จะเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงทางจิตใจ มีทักษะและความรอบรู้กว้างขวาง มีความเป็นอิสระและความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย เทียบตรง และมีความกระตือรือร้นที่จะได้เข้ามามีบทบาทในเชิงสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ

ทิพาพร พิมพิสุทธิ์ (2528 : 32) ได้เสนอแนวความคิดและแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับหญิง โดยพิจารณาในแง่ของการบริหารออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ

1) ทฤษฎีเอฟ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า หน้าที่ของหญิงคือภรรยาและแม่บ้าน หญิงไม่ควรเป็นผู้นำ เพราะความไม่เหมาะสมทั้งทางร่างกายและจิตใจ งานของหญิงควรเป็นงานง่าย ๆ ที่ต้องการความชำนาญต่ำ ตามแนวคิดนี้หญิงจึงไม่ควรเป็นผู้นำระดับบริหาร

2) ทฤษฎีเอ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า แต่ละบุคคลควรมีโอกาสในการเลือกอาชีพของตน โดยไม่ติดอยู่กับกรอบความคิดดั้งเดิมที่กำหนดอาชีพตามเพศ ตามแนวคิดของทฤษฎีเอนี้ พฤติกรรมในการทำงานของหญิงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม ในองค์การเช่นเดียวกับพฤติกรรมของชาย ความสามารถของหญิงมีเท่าเทียมกับชาย เมื่อประเมินผลตามระบบคุณธรรมมิใช่ตามระบบเพศ

ทิพาพร พิมพิสุทธิ์ ได้สรุปในตอนท้ายว่า ทฤษฎีเอเน้นเรื่องการพัฒนาหญิง แต่ทฤษฎีเอฟเป็นอุสรรคต่อการพัฒนาหญิง และเมื่อเปรียบเทียบองค์การเอกชนกับรัฐบาลแล้ว องค์การเอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรหญิง มากกว่ารัฐบาล ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาหญิงสู่ระดับผู้บริหาร เพราะองค์การเหล่านั้นให้โอกาสหญิงในการพัฒนามากกว่า และเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรคนโดยไม่จำกัดเพศ

จินตนา บุญบงการ (2523 : 112-117) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับนักบริหารว่า เมื่อก่อนคนส่วนใหญ่จะมีความเชื่อที่ฝังใจในคุณลักษณะของผู้บริหารว่า หญิงไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง จากการศึกษาค้นคว้าโดยนักวิชาการทางด้านบริหารพบว่า คุณลักษณะ

ของผู้บริหารอย่างน้อย 5 ประการที่เห็นว่า ชายควรเป็นผู้บริหารมากกว่าหญิงไม่เป็นความจริงแล้วในปัจจุบัน ความเชื่อเหล่านั้น ได้แก่

1) เชื่อว่าชายมีความฉลาดเหนือกว่าหญิง เป็นความเชื่อที่ฝังใจกันมานานว่าชายมีความเฉลียวฉลาดและความสามารถเหนือกว่าหญิง แต่จากการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบความเฉลียวฉลาดระหว่างหญิงกับชาย ผลกลับปรากฏว่า หญิงมีความฉลาดกว่า แต่การแสดงผลถึงความฉลาดของหญิงยังทำได้ไม่เต็มที่ เพราะคุณลักษณะของหญิงไทยในอุดมคตินั้นไม่ควรอวดฉลาดอวดรู้

2) เชื่อว่าชายมีความมั่นคงทางอารมณ์มากกว่าหญิง จากการวิจัยพบว่าอารมณ์ของหญิงและชายอยู่ในระดับเดียวกัน เพียงแต่หญิงสามารถจะแสดงอารมณ์ต่าง ๆ ได้มากกว่าชาย เพราะชายถูกกำหนดให้มีคุณลักษณะเข้มแข็ง ไม่อ่อนไหว ไม่แสดงอารมณ์ มิฉะนั้นจะถูกสังคมมองว่าไม่สมกับเป็นลูกผู้ชาย

3) เชื่อว่าชายให้ความสำคัญกับความสำเร็จและหน้าที่การงานมากกว่าหญิง จากการวิจัยพบว่า ทั้งหญิงและชายต่างมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันในการตั้งความหวังสำเร็จในหน้าที่การงาน

4) เชื่อว่าชายมีนิสัยทะเลาะเถียงมากกว่าหญิง จากการวิจัยและการสังเกตในปัจจุบัน จึงให้เห็นว่าหญิงสามารถจะเลียนแบบบทบาทที่ต้องการความทะเลาะเถียงเพื่อจะมีอิทธิพลและเป็นผู้บังคับได้เช่นเดียวกับชาย แต่หญิงในระดับนักบริหารจำนวนมากที่มีความทะเลาะเถียง อุทิศตัวเพื่องานอย่างเต็มที่ ทำงานเพื่อผลงานจริงจึงมักจะก่อศัตรูให้ตนเองถูกเกลียดชัง มากกว่าจะได้รับความยอมรับนับถือ

5) เชื่อว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะของชายชวตรี จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะของผู้เป็นที่ดี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้เป็นที่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 5 ประการ อาจสรุปได้ว่า ความสามารถ คุณลักษณะต่าง ๆ ของหญิงไม่ได้ด้อยไปกว่าชายในแง่ของการเป็นผู้บริหารงานเลย

8.2 สถานภาพในการบริหารงานราชการ

ศศิพัฒน์ ยอดเพชร และสุรางรัตน์ อรรถศาสตร์ศรี (อ้างถึงใน คณะทำงานวางแผนพัฒนาสตรีระยะยาว, 2524 : 41) ซึ่งได้ส่งแบบสอบถาม เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการหญิง จำนวน 574 คน ผลจากการวิจัยพบว่า แม้ในปัจจุบันหญิงจะได้รับการยกย่องและมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น แต่ก็พบว่าหญิงที่ทำงานนอกบ้านยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานนานาประการ ซึ่งอุปสรรคในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของหญิง ได้แก่ การไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถของหญิง โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่ไม่เปิดโอกาสให้หญิงได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ภาระทางครอบครัวที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ตลอดจนความไม่ยุติธรรมในการบังคับบัญชา ส่วนความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกและสถานภาพทางร่างกายของหญิง ซึ่งส่วนใหญ่คิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่าข้าราชการหญิงเพียงจำนวนน้อยที่ให้ความเห็นว่าเรื้อรังบุคลิกและสถานภาพทางร่างกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน จากการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จึงได้สรุปว่า อุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของหญิงก็คือค่าตอบแทนทางสังคมที่มีต่อหญิงนั่นเอง

บวร ประพุดิสี, ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และเฉลิมพร ศรีรัมย์ (2520 : 21-22) ได้ทำการศึกษาภูมิหลังและทัศนคติของผู้นำหญิงว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ โดยได้สุ่มตัวอย่างหญิงระดับผู้บริหารในเขตกรุงเทพมหานคร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มราชการ กลุ่มรัฐวิสาหกิจ กลุ่มธุรกิจเอกชน และกลุ่มองค์กรระหว่างประเทศ พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1) ระดับการศึกษาไม่สัมพันธ์กับผู้นำหญิง คือผู้นำหญิงที่บรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานนั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ และหญิงที่มีการศึกษาสูงถึงขั้นก็มีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าหญิงที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า

2) ค่าตอบแทนทางสังคมไทย มีสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผู้นำทางการบริหารของหญิง กล่าวคือ

2.1) หญิงที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีโอกาสที่จะได้ไต่เต้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย

2.2) หญิงที่ไม่นิยมความมีอำนาจ สนใจแต่การบ้านการเรือนมีโอกาสจะไต่เต้าไปสู่ผู้นำทางการบริหารน้อย

2.3) หญิงที่ไม่นิยมยึดมั่นในอาชีพหนึ่งอาชีพใดตลอดไป ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำทางการบริหารน้อย

2.4) หญิงที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ทำให้โอกาสในการเป็นผู้นำทางการบริหารน้อยไปด้วย

2.5) ความนิยมยกย่องให้หญิงเป็นผู้นำในระดับบริหารมีน้อย จึงทำให้โอกาสไต่เต้าไปเป็นนักบริหารงานของหญิงมีน้อยด้วย

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ผลักดันให้หญิงประสบความสำเร็จ และมีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารได้มากกว่าบุคคลอื่น ๆ คือการมีระดับการศึกษาสูง และภูมิหลังของหญิงผู้นำมีส่วนในการกำหนดแนวทางการเป็นผู้นำ แต่ไม่ใช่สิ่งกำหนดหรือมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการบริหารของหญิง

8.3 สถานภาพในการบริหารงานการศึกษา

ในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงกำลังเริ่มมีบทบาทในการบริหารการศึกษามากขึ้น ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะยังมีจำนวนน้อยอยู่ก็ตาม แต่ก็มีความโน้มที่จะต่อไปจะมีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งอาริยาเมฆาธร (2534 : 24-25) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้สิทธิแก่หญิงและชายเท่าเทียมกันในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้สถานศึกษาคำรงอยู่และเจริญก้าวหน้า ภารกิจดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานให้มีสมรรถภาพเข้มแข็ง สร้างรูปแบบการจ้ดจองกิจการที่ดี เชื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจวิธีและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จโดยได้ทั้งคุณธรรมและปริมาณรวมทั้งการสร้างเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกัน ให้สมาชิกไว้วางใจยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกับผู้บริหารด้วยดี

ส่วนบทบาทของหญิงในฐานะนักบริหารการศึกษานั้น รุ่ง แก้วแดง (2532 : 18) กล่าวว่า หญิงมีบทบาทในการบริหารการศึกษาคือว่าชายโดยเฉพาะโรงเรียนที่มีผู้อำนวยการเป็นหญิง จะมีการเอาใจใส่ดูแลมากกว่าโรงเรียนที่มีผู้อำนวยการเป็นชาย และผู้บริหารหญิงยังเอาใจใส่ดูแลเรื่องการเงินเป็นอย่างดี ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารชาย เช่น ค่าบำรุงการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลที่มีผู้บริหารเป็นหญิง จะเหลือจ่ายมากกว่าโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นชาย อย่างไรก็ตามหญิงก็มีจุดอ่อนในการบริหารงานหลายประการด้วยกัน คือ ใ้บุคลิกภาพไม่เป็น จะเลือกใช้เฉพาะคนสนิท 2-3 คนเท่านั้น และยังบริหารงานไม่เป็นระบบ ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า และมักจะปฏิเสธเทคโนโลยีใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า ในปัจจุบันหญิงได้มีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นทางการบริหารภาคเอกชนหรือของรัฐได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษา หญิงจะสามารถไต่เต้าขึ้นเป็นผู้บริหารได้ครบเท่าที่ต้องการ และทั้งนี้ อาริยา เมฆาธร (2534 : 25) ยังได้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารหญิง เป็นส่วนเติมเต็มให้นักบริหารชาย ทำให้วงการบริหารมีชีวิตชีวามากขึ้น และมีความสมดุลยิ่งขึ้น เพราะนักบริหารหญิงมีความสามารถในการนำ ชักจูง กระตุ้นผู้ร่วมงาน วิเคราะห์ปัญหา และสามารถใช้คำพูดอย่างมีประสิทธิภาพพอ ๆ กับนักบริหารชาย

สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎี 8 มิติของมรดคิน เป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน แบบผู้นำจะเปลี่ยนไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ต้องใช้ภาวะผู้นำทุกรูปแบบในการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาแบบผู้นำในประเทศไทยตามทฤษฎี 3 มิติของเรลดิน ยังมีอยู่น้อยมาก เท่าที่พบมีดังนี้ คือ

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522 : 42) ได้ศึกษาเรื่อง "ศึกษาแบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง จำนวน 257 คน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ มีคะแนนมุ่งสัมพันธภาพ และประสิทธิผลของงานสูง คะแนนมุ่งงานต่ำ รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบผู้ยึดระเบียบ ส่วนแบบผู้ประนีประนอม ผู้นำนิ่งาน ผู้เผด็จการ และนักบริหารมีน้อยมาก

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522 : 127) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของเรลดิน" ผลการวิจัยพบว่า

1) กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะเป็นแบบมุ่งงาน แบบมุ่งสัมพันธภาพหรือแบบประสิทธิผลของการบริหาร

2) กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์มีส่วนของผู้ใช้แบบมุ่งงานและแบบประสิทธิผลของการบริหารในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่า และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ใช้แบบมุ่งสัมพันธภาพไม่ต่างกัน

3) กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายมีส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบมุ่งงานและแบบประสิทธิผลของการบริหารมากกว่ากรรมการชาย

4) เจ้าหน้าที่ชายใช้ลักษณะการบริหารแบบมุ่งสัมพันธภาพและแบบประสิทธิผลของการบริหารมีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบมุ่งงานมีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สวงวลล่าจิตต์ (2526 : 69) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน" ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา และมีคะแนนมิติด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับสูง ด้านประสิทธิผลของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

สุรภิตส์ กิตติธิระพงษ์ (2528 : 123) ได้ศึกษาเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11" ผลการวิจัย พบว่า

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

2) ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลและมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่มิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

3) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่ามีประเภทที่มีประสิทธิผลสูง มากกว่าประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ

สุวัฒน์ ประเสริฐสม (2531 : 88-89) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดคินและแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง" ผลการวิจัยพบว่า

1) เลขานุการคณะและเลขานุการสำนัก มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา ได้แก่ แบบนักบุญ แบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบนักบริหาร

2) หัวหน้าฝ่าย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ รองลงมา ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบผู้หนีงาน

3) หัวหน้างาน มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ รองลงมา ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบผู้นำงาน แบบผู้ยึดระเบียบ

4) หัวหน้าหน่วย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมา ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้นำงาน แบบนักบุญ

และโดยส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบนักบุญ แบบผู้ยึดระเบียบ แบบผู้นำงาน และที่น้อยที่สุดจนเกือบไม่มีเลยคือแบบผู้เผด็จการ แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบนักบริหาร ส่วนแบบพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยรามคำแหงไม่มีเลย คือ แบบนักประนีประนอม และส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับกลางนี้จะเป็นผู้บริหารที่เน้นสัมพันธภาพกับร่วมงาน และประสิทธิผลในการทำงาน มากกว่าการมุ่งเกี่ยวกับงานในหน้าที่

มาลี อังคุณานุวัตติ (2533 : 88-89) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัย พบว่า

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ต่างก็เป็แบบนักพัฒนา

2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติมิตรสัมพันธ์ และประสิทธิผลของการบริหารของผู้บริหารสตรี ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน โดยมีคะแนนค่ามิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ส่วนคะแนนมิติมิตรสัมพันธ์ และประสิทธิผลของการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2533 : 81) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา" ผลการวิจัยพบว่า

1) ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา

2) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้ชี้กระเบียบ

3) ระดับมิติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏว่า ระดับค่าเฉลี่ยของมิติประสิทธิผลของการบริหารและมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

4) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏอยู่ในประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 74.94 มากกว่าประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งมีเพียงร้อยละ 25.06 ในอัตราส่วนประมาณ 3 : 1

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เรดดิน (อ้างถึงใน สุวัฒน์ ประเสริฐสม, 2531 : 22-23 และ มาลี อังคณาวัดี, 2333 : 48-51) ได้ทำการศึกษาแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ โดยใช้แบบทดสอบ MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ที่เขาได้สร้างขึ้นตามทฤษฎีสามมิติของเขา ผู้บริหารที่เรดดินได้ทำการศึกษาเป็นกลุ่มผู้นำ 9 กลุ่ม ผลการศึกษา ปรากฏดังนี้

1) กลุ่มหัวหน้าแผนก เรดดินได้ทำการศึกษาหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1-3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบบริหารออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้ว ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้นำงานมีเพียงร้อยละ 4 และผู้ชี้กระเบียบร้อยละ 6 เท่านั้น นอกจากนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2) กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร เรคคินได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มนี้มีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นการทางสัมพันธ์ภาพมากกว่าเน้นภารกิจ การงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นแบบผู้ชี้ระเบียบ และแบบผู้นำงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11

3) กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จากการศึกษา ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการจำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน ผลการทดสอบพบว่า กลุ่มนี้เป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบผู้เผด็จการร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4) ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ จากการศึกษาหัวหน้าฝ่ายวิจัยและออกแบบจำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย โอไฮโอและสถาบันแมคเคล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ผลปรากฏว่านักวิจัยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 แบบผู้นำงานร้อยละ 15 แบบนักบุญร้อยละ 15 แบบผู้เผด็จการร้อยละ 15

5) หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชนถึงแม้การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการจะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการศึกษาทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนาารมย์จากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งเก่าแก่ซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัดเมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของกาบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการทดสอบพบว่า ร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ชี้ระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมว่า "เป็นยอดกระดุก" (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6) หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก แต่ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่าเขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้ และยังยืนยันสิ่งที่น่าสนใจจากบริษัทนี้ คือรายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครั้งก็มี

7) นายทหารชั้นนายร้อยเอก ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตรยศร้อยเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 90 นายจากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครั้งหลักสูตร ผลการทดสอบพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้เป็นแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 30 แบบนักบริหารร้อยละ 28 แบบผู้ยึดระเบียบร้อยละ 1 และแบบนักบุญร้อยละ 2 เท่านั้น นับได้ว่ากองทัพได้นายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารเข้ารับการอบรม

8) นายทหารชั้นนายพันโท ได้มีการทดสอบนายทหารยศพันโท 73 นายจากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับนี้ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร รองลงมาร้อยละ 20 เป็นแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ แบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 15 และแบบนักประนีประนอมร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโทเคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการมาก่อนสงครามโลกอีกด้วย

9) ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในทุก ๆ ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เรดดินได้ทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการ จำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบนักบริหารร้อยละ 21, 14 และ 24 ตามลำดับ และเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6

10) หัวหน้ากองของบริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้าระดับหัวหน้ากอง 175 คนของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 เลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรม

ภาวะผู้นำแบบนักบุญและผู้เผด็จการ ซึ่งน่าวิตกมาก ข้อพิสูจนั้บ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูง ได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่า คนเข้ามาทำงานกับบริษัทนี้โดยมิได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการบริหารหรือกระบวนการในการทำงานมากกว่า เปลี่ยนตัวบุคคล

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้