



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา รายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาในบทนี้ กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ ประเภทของผู้นำ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ แนวเหตุผลสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ ลักษณะผู้นำตามแบบของเรตดิน การศึกษาทฤษฎีสามมิติในต่างประเทศ การศึกษาทฤษฎีสามมิติในประเทศไทย สภาพทั่วไปของสตรีในระบบราชการไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีทางการศึกษา

ความสำคัญของผู้นำ

ในปัจจุบันการบริหารงานของทุกองค์การจำเป็นต้องมีการกระทำร่วมกัน และติดต่อประสานงานกันอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กสักเท่าใด องค์การต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะขยายเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ความเป็นผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าตนของผู้บริหารองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้เพื่อชักจูงบุคคลให้เข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน (อุทัย หิรัญโต ; 2520)

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) กล่าวว่า ผู้นำเป็นจุดดวงประทีปขององค์การ ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังสมาชิกในองค์การ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการ

ดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถ และลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพและคุณค่าขององค์การที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

การบริหารองค์การ ผู้นำที่มีความสำคัญต่อองค์การมากนั้นได้ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนย่อมมีความสำคัญต่อโรงเรียนมากนั้น เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุม ดูแล บังคับบัญชา รับผิดชอบกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นวัด ครูภักดิ์ทุกชั้น เงินทุกบาททุกสตางค์ บุคลากรทุกคน ตลอดจนการใช้เวลาในการเรียนการสอนทุกชั่วโมง ย่อมอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้น โรงเรียนจะเจริญขึ้น หรือทรุดอยู่หรือทรุดลง ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเป็นประการสำคัญ (สุรภิตต์ กิตติธิระพงษ์, 2528)

ผู้นำ ซึ่งผู้อื่นคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถรวมและประสานพลังความคิด พลังงานของทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชา ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน เป็นผู้ที่กำหนดและชี้ทิศทางเป้าหมายของการทำงานจะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคลกับองค์การให้สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่องานมากกว่าคนทั้งปวงในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวจักรสำคัญที่จะหมุนให้กลไกตัวเล็กตัวน้อยหมุนตามไปด้วย ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งมีความรู้ ความสามารถ จะเป็นที่รักใคร่ด้วยใจจริงของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นศูนย์รวมน้ำใจของบุคคลในหน่วยงานเหมือนกับที่ เหล่าจิว ผู้เป็นบิดาของปรัชญาเต๋า กล่าวไว้ว่า

"ยิ่งโต ยิ่งสูง ยิ่งต้องทำตัวให้เล็ก ให้ต่ำ เหมือนทะเล เป็นที่รวมของแม่น้ำ ลำธาร"
ผู้นำเช่นนี้ย่อมจะทำให้กิจการขององค์การที่ตนรับผิดชอบอยู่เจริญรุ่งเรืองอย่างแน่นอน

ความหมายของผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

Andrew W. Halpin (1957) ได้กำหนดความหมายของผู้นำไว้
อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำคือ บุคคลที่อยู่ในฐานะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำมากกว่าสมาชิกคนอื่น
ในกลุ่ม หรือองค์การที่เขาเป็นสมาชิกอยู่
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการกำหนดเป้าหมายของ
กลุ่มหรือองค์การ หรือเป็นบุคคลที่นำให้กลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จตาม
เป้าหมาย
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากสมาชิกให้เป็นผู้นำของกลุ่ม
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลในหน่วยงาน หรือในตำแหน่งที่มีอิทธิพลที่เกิด
จากความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น

Stogdill (1974) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้เป็นข้อ
ใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process)
ถือว่า ผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการของกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ เป็น
ศูนย์รวมของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้มีตำแหน่งสูงใน
กลุ่มนั้น และเป็นผู้ที่กำหนดจุดมุ่งหมายของกิจกรรมต่าง ๆ

2. การเป็นผู้นำ คือ บุคลิกภาพและผลของมัน (Personality and its effects) ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพ และลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม (Art of inducing compliance) ถือว่า การเป็นผู้นำ เป็นศิลปะของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล (Exercise of Influence) การเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม ในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรม (Act or Behavior) การเป็นผู้นำคือ พฤติกรรมของบุคคลขณะที่นำกิจกรรมกลุ่ม ประสานงานการทำงาน ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่อง หรือตำหนิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) การเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคล ให้ร่วมมือปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power Relation) การเป็นผู้นำก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมให้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติ

8. การเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ (Instrument of Goal Achievement) การเป็นผู้นำ เป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างหนึ่ง ในการทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งการลงทุน และเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำ คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ (interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท (differentiated role) ในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่ต่างต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไร

11. การเป็นผู้นำ คือ การมีความริเริ่มในการทำงาน (Initiation of Structure) การเป็นผู้นำ มิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษากิจกรรมที่ปฏิบัติ ภารกิจที่สำคัญของผู้นำก็คือ ต้องมีความคิดริเริ่ม ทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงานก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

พัฒนา สวงนกล้ำจิตต์ (2526) ได้สรุปความหมายผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่อง และเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการชักจูงให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งได้

และ สุวิน สุขสมกิจ (2524) ได้กล่าวสรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม หรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นคน ๆ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้า ซึ่ง เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

สุมะธ เตียววิศเรศ (2527) ได้รวบรวมความหมายของผู้ที่ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกันมากมาย ดังนี้

การเป็นผู้นำ คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

การเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลผู้นั้นได้รับมอบหมายหน้าที่การงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่มในการอำนวยความสะดวกและประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

การเป็นผู้นำ คือ ขบวนการที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมกลุ่มอันพึงประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การเป็นผู้นำ คือ การริเริ่มให้มีโครงสร้างหรือกระบวนการใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายขององค์การ

จากคำนิยามดังกล่าวจึงได้สรุปว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

อุทัย หิรัญโต (2524) ได้สรุปลักษณะร่วมกันที่แสดงว่า การเป็นผู้นำอาจพิจารณาได้จาก

1. ใครเป็นแกนนำในกลุ่ม
2. ใครมีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม
3. ใครมีอิทธิพลต่อการกระทำใด ๆ ของกลุ่ม
4. ใครคือผู้ที่ชนส่วนใหญ่ชื่นชมและยอมรับนับถือ
5. ใครคือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

จากนิยามความหมายของผู้นำตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสรุปความหมายของผู้นำได้ดังนี้

ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่อง หรือสร้างตนเองขึ้นไปเป็นหัวหน้า เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการตัดสินใจ จูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความเลื่อมใสศรัทธา ทั้งยังเป็นศูนย์รวมน้ำใจ ก่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีในหมู่คณะ

ความหมายของภาวะผู้นำ

"ภาวะผู้นำ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leadership" (สมพงษ์ เกษม-สิน, 2526) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้มากมาย ดังเช่น

รัศมี ภิบาลแทน (2523) ได้พิจารณาความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับรูปศัพท์ภาษาอังกฤษว่า "Leadership" แล้วสรุปไว้ดังนี้

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง รักความยุติธรรม ความก้าวหน้า

E = Education and Experience คือ มีคุณสมบัติทางการศึกษา และมีประสบการณ์ดี เป็นแบบอย่างได้ คือเป็นได้ทั้งนายและครูในการสอนงาน

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำ (Encourage) ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility รับผิดชอบทั้งส่วนของตนเอง และที่ลูกน้องได้ทำลงไป ไม่ปิดความรับผิดชอบ และอาจจะหมายความรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะด้วย เช่น ในการสั่งงาน หรือตัดสินใจ

S = Sacrifice and Sincere หมายถึง การเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonise หมายถึง ความนุ่มนวล โอบอ้อมผ่อนปรน ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ และอาจหมายรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual Capacity หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness ความสามารถในการจูงใจคน

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญ เพราะกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง มีระเบียบแบบแผนที่ดี เพราะฉะนั้น การบริหารที่ดีจึงจำต้องอาศัยหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดีด้วย

Keith Davis (อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2527) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า คือความสามารถในการชักจูง หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การได้

ภิญโญ สาคร (2516) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two-ways process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้ง ผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของ

ทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่
มีทัศนคตินิยมเผด็จการ มักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยม
ประชาธิปไตย ก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

ลูเมธ เดียวอิคเรค (2527) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับ
ความสามารถส่วนบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง
เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์ และบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความ
สามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตน
เอง

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ
หมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการเกี่ยวกับกระบวนการ
นั้นคือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ของ
องค์ประกอบเหล่านี้ จะเป็นสิ่งกำหนดผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจ
ในการกระทำและความพึงพอใจในงาน

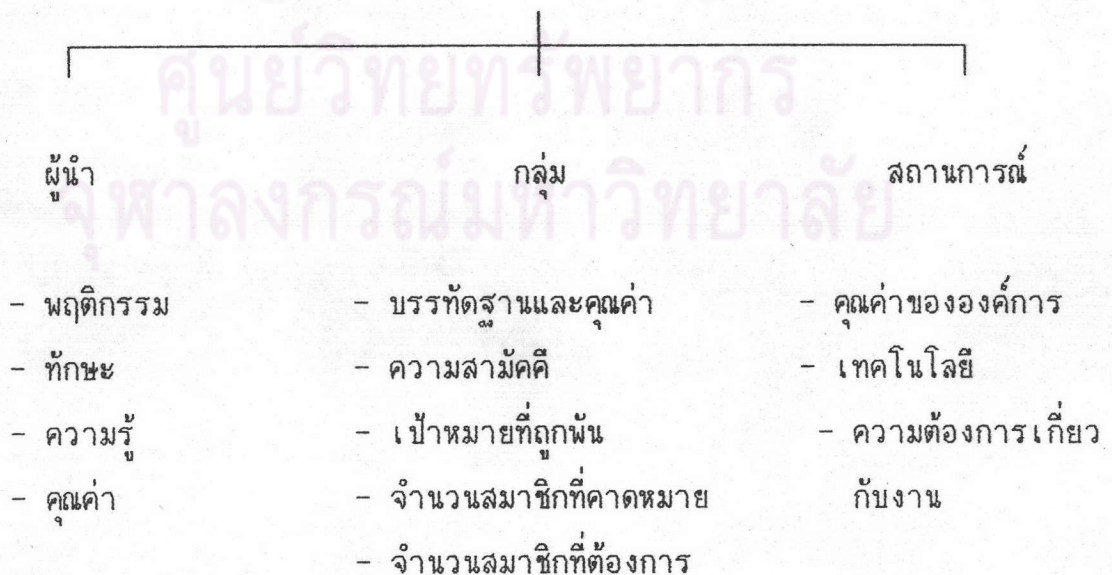
ในการใช้ภาวะผู้นำนั้น Likert (1962) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่
เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานก็คือ รูปแบบภาวะผู้นำ
โดยมีคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเป็นปัจจัยเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เป็นลักษณะใดลักษณะ
หนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะมีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ
แนวคิดของ Stoops and Johnson (1967) ที่กล่าวไว้ว่า การศึกษาผู้นำโดย
วิธีการทางสังคมวิทยา จะมีองค์ประกอบ 2 อย่างที่ปรากฏเสมอ คือ คุณลักษณะส่วน
ตัวของผู้นำและสถานการณ์ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความ
สามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อ
จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ความสามารถดังกล่าวนี้ ได้แก่
ความสามารถในการเรียนรู้ถึงความต้องการ และรู้ว่าสถานการณ์อย่างไร จึงจะ

เอื้ออำนวยต่อการตอบสนองความต้องการ เพื่อจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน
เต็มความสามารถ

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในช่วงหลังปี ค.ศ. 1945 เป็นต้นมานั้น ได้
มุ่งเน้นการศึกษาภาวะผู้นำในด้านรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการกระทำ
กิจกรรมตามบทบาทในการบริหารงานและภาวะผู้นำ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่แสดงออก
มานั้น จะมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญ 2 ด้านมากน้อยต่างกัน คือ มุ่งเน้นความ
สำคัญของงานและมุ่งเน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน (Koontz et.al. อ้างถึงใน
ชูศรี สุจิตลัม และศิริลักษณ์ สืบวงศ์แพทย์, 2531)

Charles R. Milton (อ้างถึงใน วีรนาถ มานะกิจ, 2530)
กล่าวว่า ภาวะผู้นำก็คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชา
ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม ให้ความพยายามทำกิจกรรม
ต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด ทำให้ภาวะผู้นำกลายเป็นกระบวนการ
การ มีปัจจัย 3 ปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังภาพ

ภาวะผู้นำคือหน้าที่



ปัจจัยทั้งสาม จะกำหนดผลสุดท้ายของภาวะผู้นำ คือ การปฏิบัติงาน และความพอใจในงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้เป็นไปด้วยดี ในสถานการณ์ที่พึงประสงค์ และงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

Daniel E. Griffiths (1957) ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน ซึ่งนักบริหารการศึกษามักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกให้เห็นดังนี้

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ริเริ่มในงาน (As an Initiator)
นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีความที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ
2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver)
พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครู ให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับคนอื่น ๆ (As a recognizer) เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่าเราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้หน้าที่ของผู้บริหารคือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ และมองเห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน

5. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักพูดเก่ง (As an Effective Speaker) คือ มีความสามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม จะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือ ผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. นักบริหารในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นของผู้บริหารก็คือ การเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นต้องเลือก และใช้เวลาให้กับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้น จึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยความมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากจะทำ เปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงความประหยัดและความถูกต้องเหมาะสมด้วย

9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์เราก็มักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น การมาปฏิบัติงานเช้า ไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

Andrew W. Halpin (อ้างถึงใน พัฒนชัย ปัทมเวณ, 2531) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามี 4 มิติ คือ

1. ห่างเหิน (Aloofness) เป็นพฤติกรรมที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานจะเป็นแบบทางการ หรือโดยหน้าที่การงานเท่านั้น ลักษณะการบริหารจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ระบบบริหารงานจะยึดถือกฎระเบียบมากกว่า ความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละบุคคล ซึ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารจะพยายามไม่สนิทสนมกับผู้ร่วมงานมากนัก
2. มุ่งผลงาน (Production Emphasis) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงการสอดส่องดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด จะพยายามให้คำแนะนำ และตรวจตราผลงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะเดียวกัน ก็จะพยายามกระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. เป็นแบบอย่าง (Thrust) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามช่วยเหลือ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ แต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสได้แสดงความสามารถสูง การควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่าง que ผู้อื่นจะยึดถือไปปฏิบัติได้
4. กรุณาปราณี (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความเมตตากรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างดี

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จะเป็นเครื่องนำทางให้ผู้บริหารมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมีหลายรูปแบบ นอกจากนั้น ยังทำให้มองเห็นลักษณะการดำเนินงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ยิ่งสำหรับผู้บริหารในอันที่จะนำเอาความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหารในที่สุด

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ

Tannenbaum and Schmidt (อ้างถึงใน สุ่มธ เดียววิเครศ, 2527) ได้แยกพิจารณาปัจจัยที่ทำให้เกิดแบบของผู้นำออกเป็นปัจจัยที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่ง ๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่าง ๆ กัน ทัศนคติเหล่านี้ได้แก่

1.1 ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง

1.2 ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานนั้น และย่อมทำให้ผู้นำเช่นนี้ แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

1.3 ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพและการนำแบบต่าง ๆ มีดังนี้

- 2.1 ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้องการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ
- 2.2 ความพร้อมของผู้ร่วมงานที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ
- 2.3 ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2.4 ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาวะการณ์แวดล้อม

สภาวะการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำมาก เพราะเหตุว่า องค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง อิทธิพลจากสภาวะแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมีหลายประการ เช่น

3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเอง ธรรมชาติ และลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้างานในองค์การด้วย

3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพเกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้น ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพัน และความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจาก ประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้น้อย ดังนั้น อิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอย่างมาก

3.3 สภาพปัญหาและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตาม ปัญหาย่อมจะต้องเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้งปัญหานั้นเป็นเรื่องเร่งด่วน กรณีหลังนี้ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาโดยลำพัง ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการได้ง่าย

นอกจากปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมาย เช่น ประสบการณ์ของผู้นำ ทักษะของบุคคลภายนอกที่มีต่อบทบาทของผู้นำ สภาพสังคม ระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย แนวโน้มทางด้านการเมือง ฯลฯ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อผู้นำที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเสมอ

คุณลักษณะของผู้นำ

การเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้าคนนั้น คนทั่วไปมักจะคิดว่าเป็นเรื่องง่ายและสุขสบาย แต่ในความจริงการเป็นนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าคนอื่นในหน่วยงาน และการเป็นผู้บังคับบัญชาไม่ใช่ใครก็ทำได้ ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งมีความรู้ ความสามารถ เป็นที่รักใคร่ของลูกน้อง ย่อมดลบันดาลให้กิจการขององค์การที่ตนรับผิดชอบ บรรลุความเจริญรุ่งเรือง

Chester I. Barnard (อ้างถึงใน วิทยุโณ สาร, 2516) ได้พิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในสายตาของนักบริหารการศึกษา กล่าวว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ 5 ประการ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวา และทนทาน คือมีความคล่องแคล่วว่องไว ยิ้มแย้มแจ่มใส พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงานต่อเนื่องกันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ดึงดูดใจคน และประสบความสำเร็จในการทำงาน

2. ความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อันจะทำให้การกระทำหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างทันที่ เหมาะสมกับเหตุการณ์

3. ความสามารถในการจูงใจคน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ร่วมงานและคนทั่วไป ความสามารถในการจูงใจคนนี้ หมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดปาฐกถา การเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ เอาใจคนอย่างถูกจังหวะ และรู้จักขีดในสถานการณ์อันควร แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นชัด

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การมีความรู้สึกละอายใจต่อสิ่งที่ตนกระทำในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคม ยินดีรับผิดชอบและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อเกิดการผิดพลาด เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่นั้นอย่างดีที่สุด

5. ความฉลาดและไหวพริบ มีความเฉียบแหลม รอบรู้ในการดำเนินงาน การบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความคิดริเริ่ม มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

Bernard M. Bass (1950) ได้พิจารณาความเป็นผู้นำ โดยแยกลักษณะของการเป็นผู้นำ 4 ลักษณะ คือ

1. สถานภาพ (Status) คือลักษณะการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของคน ๆ นั้น

2. การยกย่องนับถือ (Esteem) ถือว่าลักษณะความเป็นผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ ผู้ได้รับการยกย่องนับถือมักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย

3. พฤติกรรม (Behavior) คือ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำ เนื่องจากการที่มีตำแหน่งต่างกัน พฤติกรรมในการนำก็ต่างกันออกไปด้วย

4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำ ก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ในการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ Murray G. Ross and Charles E. Hendry (อ้างถึงใน สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์, 2522) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait with in Individual leader) สมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ที่คนคิด ความต้องการ ส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่ม ทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกัน จะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำของกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a function of the Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือขององค์การนั้น ๆ

วิญญู สาคร (2516) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำ ทั้งในฐานะผู้บริหารการศึกษา และในฐานะนักปกครอง ซึ่งจะต้องมีความรอบรู้และความชำนาญในการริเริ่มวางแผน รู้จักคิด และรู้วิธีการดำเนินงานเพื่อแปลความคิดเป็นการกระทำจริง ๆ โดยอาศัยกระบวนการบริหารที่ละเอียด รอบคอบ และลึกซึ้ง และยังให้ข้อคิดในการบริหารงานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่
โอกาส และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่น รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์และสุจริตใจ
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งแนะนำอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือบกพร่อง
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แนะนำผู้อื่นให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่ายอยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและขยันชม
20. ไม่ดุด่าหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยมิให้ผู้อื่นรู้ว่าถูกบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเล เปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านแก่ผู้อื่น

26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด
27. ละเว้นจากการประพฤตินั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคงและแน่นอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) เสนอว่า ถ้าพิจารณาตามลักษณะโครงสร้างของสังคมไทยแล้ว ผู้นำควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน เอาใจใส่ปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ
3. หมั่นศึกษาหาความรู้ใส่ตน และปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. จัดระบบการติดต่อหรือสายการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. มีการติดตามงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ
8. มีพรหมวิหาร 4
9. มีวิจาร์ณญาณ รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
10. มีความยุติธรรม
11. เป็นผู้ตรงต่อเวลา
12. หมั่นอบรมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้อื่นริเริ่มด้วย
14. กระตุ้นให้ผู้อื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและปรับปรุงงาน
15. หนักแน่นต่อสถานการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ฟังความเห็นทุกด้านจึงปฏิบัติการหรือสั่งการ
17. เมื่อผิดกล้ารับผิดชอบและปรับปรุงตนเอง

18. ขยันขันแข็งในการทำงาน อุทิศเวลาให้แก่การทำงาน
19. สนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน
20. ยกย่องชมเชยผู้กระทำดี
21. แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขานั้นขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของเขาเอง
22. ให้เกียรติผู้เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการ ไม่แอบอ้างเอาเป็นความคิดเห็นของตน
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย มีความเชื่อมั่นในตนเอง
24. ต้องเป็นผู้สั่ง หรือผู้อำนวยการที่ดี
25. เป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน ไม่ทำตนเป็นนายคน
26. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

ประเภทของผู้นำ

แสวง รัตนมงคลมาศ ได้สรุปประเภทหรือแบบของผู้นำ 4 ประเภทคือ

1. ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกว่า "แบบอึดตายิปไทย" เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่า อำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัว และเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานจะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้คือ
 - นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น
 - การตัดสินใจฉันทันใจสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อจะแสดงว่ามีอำนาจ

- การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง
- ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ
- นโยบาย วัตถุประสงค์ ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) เป็นแบบอย่างที่ดีว่าดีที่สุด และอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง การบริหารงานมักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม ลักษณะของการบริหารงานทั่ว ๆ ไปของผู้ประเภทนี้มีลักษณะดังนี้คือ

- ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม
- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่
- ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง
- สร้างความนิยม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำ สั่งสอน อยู่ร่วมกับตน
- ในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือ และประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือเห็นเหในเรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย การบริหารแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้คือ

- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการ และกฎเกณฑ์เท่าใดนัก
- ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับควบคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่
- หัวหน้าที่ไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อเท่านั้น
- ขาดความริเริ่มต่อการทำงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงาน หรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน ไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่า นั้น

4. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leaders) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย และมียึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน ขาดการยึดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

Getzels และ Guba (1957) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic leadership style) ผู้นำประเภทนี้ จะยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก จนบางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องเสียเวลา และความสนุกสนานตัวจนเกินไปเพื่อให้งานสำเร็จโดยที่ตนเองจะประสบกับความทุกข์ยากอย่างไรก็ไม่คำนึงถึง ทำให้คนเกิดความท้อแท้และขวัญในการทำงานไม่ดี งานก็อาจล้มเหลวได้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Ideographic leadership style) ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปละละเลยกฎระเบียบข้อบังคับและเป้าหมาย เพียงแค่จะทำให้บุคคลที่ทำงานด้วยสบาย และตามใจจนทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประพฤติดังไรก็ไม่ว่า เพราะเกรงใจและต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไป โดยไม่คำนึงถึงผลเสียของงาน

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional leadership style) ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบัน และของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามความเหมาะสม และยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบัน และบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดีอย่างยิ่ง

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

ผู้นำจะต้องดำเนินบทบาทตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างได้ผล ซึ่งได้มีผู้สรุปผลจากการศึกษาวิจัยว่า การที่ผู้นำจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคนในหมู่คณะนั้นมีใช้เป็นของง่าย เพราะไม่เพียงแต่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากจากบุคคลภายในกลุ่มเท่านั้น แต่ยังต้องเผชิญกับบุคคลภายนอกด้วย นอกจากนี้แล้ว ความเป็นผู้นำยังจะต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาการกระทำของมนุษย์ และปฏิกิริยาของผู้ตามด้วย ผู้นำจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย อันเป็นงานขั้นพื้นฐานให้งานสำเร็จ ซึ่งบทบาทของผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อ้างถึงใน ประทีป จงสิทธิ์ธรรม, 2529)

1. การระดมความร่วมมือ
2. การประสานประชาสัมพันธ์
3. การเน้นหนักในเรื่องของผลผลิต

4. การเป็นตัวแทนของชุมชน
5. การแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำกลุ่ม
6. ความสามารถในการจัดองค์การ
7. การติดตามประเมินผลและการให้รางวัล
8. ความคิดริเริ่ม
9. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น

กล่าวได้ว่า บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง อันเป็นเรื่องของการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำยังมีหน้าที่ในการบริหารคน วัสดุ และภาวะสิ่งแวดล้อม ทางการบริหารเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่ง Crutfield and Ballachy (1948) ได้ศึกษาแยกเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ผู้นำต้องมีหน้าที่ประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือระยะสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมให้ความเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายหรืออาจจะเป็นผู้นำเป็นผู้วางนโยบายแต่ผู้เดียว ซึ่งในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับกรณีผู้นำซึ่ง

เป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกในนามของกลุ่ม และทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน

2.3 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่สมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหาหรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยขจัดปัญหาคล้ายที่รองรับอารมณ์ความทุกข์โศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

เอกชัย กิสุพันธ์ (2533) มีความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่า โดยปกติทั่วไปแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ได้แก่

- นโยบาย ทิศทางขององค์การ
- เป้าหมายการทำงาน
- วัตถุประสงค์ของการทำงาน

- วิธีปฏิบัติงาน
 - แผนการปฏิบัติงาน
 - แผนการควบคุมงาน
2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน (Organizing) ได้แก่
- การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
 - วัตถุประสงค์การทำงาน
 - ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ
 - ความชำนาญเฉพาะของบุคคล
 - อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - รูปแบบการประสานงาน
 - ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
3. การบริหารบุคคล (Staffing) ได้แก่
- การวางแผนอัตรากำลังคน
 - การสรรหาคัดเลือกบุคคล
 - การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ
 - สวัสดิการต่าง ๆ
 - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัทและบุคลากรด้วยกันเอง
 - การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
 - การให้ค่าตอบแทนแก่บุคคล
4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) ได้แก่
- รูปแบบการเป็นผู้นำ
 - การติดต่อสื่อสาร
 - การมอบหมายงาน
 - การสอนงาน
 - การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน

- การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน
 - การให้คำปรึกษา
5. การควบคุมงาน (Controlling) ได้แก่
- มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - ระบบการควบคุมงาน
 - วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - ความปลอดภัยในการทำงาน

ส่วนในด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบ
ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบที่ดีต่อตนเองของผู้บริหาร
จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ร่วมงานด้วย ความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่
 1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่ออาชีพ และต่อเพื่อนร่วมงาน
 2. การตรงต่อเวลา
 3. การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เช่น
ความเสียสละ ความทุ่มเทกับงาน เป็นต้น
 4. ความเป็นคนหนักแน่น ไม่อ่อนไหวง่าย
 5. ความมานะอดทนในการปฏิบัติงาน
 6. ความกล้าที่จะรับผิดชอบและรับชอบในการปฏิบัติงาน
2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่
 1. การชี้แจงนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้-
บังคับบัญชาได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน
 2. การมอบหมายงาน และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ
พัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงาน
 3. การสอนงาน

4. การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ แนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 5. การสั่งงานหรือนโยบายงาน
 6. การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน
 7. การควบคุมงาน
 8. การให้คำปรึกษา
 9. การให้รางวัล การให้คุณและการให้โทษ
 10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่
 1. การรับและการทำความเข้าใจในนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ก่อนที่จะชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 2. การถ่ายทอดนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ไปยังผู้ปฏิบัติโดยปราศจากอคติ หรือทัศนคติที่ไม่ดี
 3. การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
 4. การเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
 4. ความรับผิดชอบต่อองค์การ ได้แก่
 1. ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ
 2. ความพยายามในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การให้ได้มากที่สุด

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัศึกษามีอิทธิพลอย่างมากต่อการ
 ศึกษาของนักเรียน ต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารในฐานะผู้มีอำนาจ
 สูงสุด มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยว
 กับ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

Campbell, and others (1968) มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเป็น ศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นหัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการเรียน การสอนให้ได้ผลดีที่สุด หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาท 4 ประการ คือ

1. ต้องเป็นผู้จัดรูปแบบงาน (An Organizer) โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารอาจทำเองทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าจะครูใหญ่จะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำครูใหญ่ จะต้องจัดรูปแบบงาน โดยให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมาย (A Communicator) เนื่องจากผู้บริหาร ต้องอยู่ท่ามกลางคนทั้งหลาย ที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ดังนั้น ครูใหญ่จึงจำเป็นต้อง สื่อสารหรือสื่อความหมายกับคนทั้งหลาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่ วางไว้

3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา (An Instructional Leader) หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการ สอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ทางการศึกษา

4. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (A Line Officer) หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความ เหมาะสม

Lloyd E. Mc Cleary และ Stephen P. Hencley (1970)

กล่าวถึง มิติแห่งการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาว่ามี 2 ประการ คือ

1. Executive Dimensions มิติของนักบริหาร ประกอบด้วย ทักษะ ดังต่อไปนี้

1.1 ทักษะในการบริหารกิจการโรงเรียน ได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับ บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาของครู ผู้รักษากฎ รักษาระเบียบวินัย และ งานธุรการ

1.2 ทักษะในเรื่องของหลักสูตรตลอดจนเรื่องการแนะแนว ซึ่งรวมไปถึง มีความรู้ในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนถึงเห็นผลซึ่งจะเกิดขึ้นกับเด็กนักเรียน

2. Leadership Dimensions มิติภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่อยู่ในมิตินี้จะเป็นที่ยอมรับของคู่แข่งได้ นั่นคือ ต้องประกอบด้วย

2.1 มีความสามารถในการบริหารการศึกษาให้ขยายกว้างขวางไปทั่วขอบเขตที่รัฐกำหนด

2.2 ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องของทักษะการเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุนและรู้จักปลุกฝังให้คิดและทำอย่างเป็นกระบวนการ

พณส์ หันนาคินทร์ (2524) ได้แสดงความคิดเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 ประการ กล่าวโดยสรุปคือ

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ องค์การทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักมีคนพูดว่า จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเดาได้

3. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้น พร้อมทั้งจะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า

4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผน

และเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและนักเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องมิทั้งผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงสุดของโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย อาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

Elsbree (อ้างถึงใน สุรพันธ์ ยันต์ทอง, 2526) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนว่ามี 4 ประการ คือ

1. การจัดการและนิเทศการสอน
2. การบริหารกิจการและบริการเกี่ยวกับนักเรียน
3. การบริหารกิจการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. การบริหารกิจการเกี่ยวกับการเงิน และอุปกรณ์ความสะดวกในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

Smith, and others (อ้างถึงใน หวน พินธุพันธ์, 2528) ได้แบ่งงานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 ประการคือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคคล
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. งานธุรการ

ส่วนหนังสือคู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ 6 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดครูเข้าชั้นเรียน การนิเทศการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการวัดผลประเมินผล ฯลฯ
2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การประชุมนิเทศ การพัฒนา การบำรุงรักษา และการให้พ้นจากงาน ฯลฯ
3. การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ การจัดทำทะเบียนเอกสาร บัญชีการเงิน พักตร์ การเก็บรักษา การซ่อมแซมและการจำหน่ายพัสดุ ฯลฯ
4. การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ งานด้านระเบียบวินัย งานสวัสดิการ และงานบริการต่าง ๆ ฯลฯ
5. การบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่ งานจัดหา ซ่อมแซม ปรับปรุงพัฒนา อาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียนให้สะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามมาตรฐาน ฯลฯ
6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง การให้บริการและช่วยพัฒนาชุมชน

ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

ในปัจจุบันมีแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาศิราช, 2526) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ศึกษาค้นคว้าระหว่างปี 1940-1950 ซึ่งเน้นคุณลักษณะของผู้นำซึ่งมีอยู่ 6 ลักษณะเด่น ๆ ดังนี้คือ
 - 1.1 ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
 - 1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเขียนฐานะทางสังคม

- 1.3 สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ พุดเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี และฉลาดหลักแหลม
- 1.4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุขุมรอบคอบ และความกระตือรือร้น
- 1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-relation characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social characteristics) เช่น มุ่งความสัมพันธ์สูง

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลโดยบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำและคิดคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories)

ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า จะมีลักษณะหรือปัจจัยหลาย ๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดสำหรับงานของผู้บริหารก็คือ การพิจารณาวินิจฉัย (Diagnosis) และการประเมินผล ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำด้วยความรอบคอบ ลักษณะหรือปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่

- 3.1 ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial characteristics)
- 3.2 ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (Subordinate characteristics)
- 3.3 โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะของงาน (Group structure and the nature of the task)
- 3.4 ลักษณะหรือปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ (Organizational factors)

แนวทฤษฎีทั้งสามกลุ่มนี้นับว่ามีความสอดคล้องประสานกันและเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Ralph M. Stogdill (1969) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. Great man Theory ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait Theory of Leadership ที่เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด
2. Environment Theory เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส
3. Personal - Situation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์
4. Humanistic Theory เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและความต้องการอะไร หากผู้ที่ผู้นำเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ จะสามารถทำให้ผู้นั้นกลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง
5. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่ผู้นำจะให้ผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

Redney W. Napier and Malti K. Gershenfeld (อ้างถึงในสุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์, 2528) กล่าวถึง แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. Leadership as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
2. Leadership as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership as Situation ความเป็นผู้นำที่ได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership as Functional of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่มใดเป็นแบบใด

ปี ค.ศ. 1974 Stogdill (อ้างใน ชูศรี สุกปลื้ม และ ศิริลักษณ์ สิบวงศ์แพทย์, 2531) ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับทฤษฎีและการวิจัยทางด้านผู้นำ เขาพบว่ามีการวิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับผู้นำในหนังสือและบทความกว่า 3,000 เล่ม ซึ่งสามารถแยกแยะทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (The Trait Approach to Leadership) ในช่วงแรก ๆ ของการศึกษาภาวะผู้นำนั้น ได้ใช้วิธีการศึกษาคุณลักษณะและบุคลิกภาพของผู้นำ โดยเริ่มตั้งแต่ "The Great Man Theory" แนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะความเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด ขณะนั้นได้มีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาของ Stogdill (1948) ได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่มีอยู่ โดยทำการศึกษาในกลุ่มผู้นำและกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ เขาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาวะเศรษฐกิจสังคมมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้นำต่อมา Ghiselli (1963) ได้ศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ กับคุณลักษณะส่วนบุคคลทางด้านสติปัญญา ความสามารถในการควบคุมงาน ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง และความสามารถเฉพาะในงาน ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Davis (1972) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำด้านสติปัญญาสูง มีบุคลิกภาวะความชัดเจนในสังคม แรงกระตุ้นภายในที่จะทำให้งานสำเร็จ และความตระหนักถึงคุณค่าของคนมีความสัมพันธ์กับผลความสำเร็จในการเป็นผู้นำองค์การ

แต่การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล และภาวะผู้นำ ไม่ได้รับการสนับสนุน โดยมีผู้ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นแท้ที่จริงเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่จะแสดงในบทบาทของผู้นำตามตำแหน่งในการบริหารงาน ซึ่งต่อมาได้มีการศึกษาเน้นทางด้านพฤติกรรมผู้นำ (Koontz et.al., 1980)

2. การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ (Behavioral Studies : Leadership Style) วิธีการศึกษาพฤติกรรมนี้ เน้นสิ่งที่ผู้นำได้กระทำและผู้นำนั้นได้กระทำกิจกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ๆ อย่างไร การศึกษาเน้นถึงแนวคิดด้านการให้ความสำคัญของกิจกรรมงาน และสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ต่อมาจึงได้มีการศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสอง (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529) ปรากฏต่อมามีผู้นิยมศึกษาผู้นำตามแนวนี้นี้มาก

การศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำได้เริ่มในปลายปี 1940 โดย Hemphill และ Coons อาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Hemphill, 1955) ได้ร่วมกันระบุพฤติกรรมผู้นำมาถึง 1,800 ข้อ ภายหลังได้สรุปแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 9 มิติ ต่อมา Halpin และ Winer ได้ปรับปรุงเครื่องมือและพฤติกรรมผู้นำนี้ แล้วนำไปศึกษากับนักบิน จำนวน 300 คน และได้นำมาสรุปรวบรวมเหลือพฤติกรรมผู้นำเพียง 4 ลักษณะ ซึ่งต่อมา Fleishman (1970) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบความสัมพันธ์อย่างชัดเจนของพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 ลักษณะ คือ แบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่ง Bass (1950) ได้อธิบายลักษณะของทั้งสองแบบไว้ว่า แบบมุ่งสัมพันธ์นั้นจะคำนึงถึงสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้อื่นพอใจ ให้ความเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน เป็นมิตรและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาติดต่อได้ง่าย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนแบบมุ่งงานนั้น จะมีการกำหนดงานให้ทำระดับขั้นตอนและกำหนดการที่ผู้อื่นจะต้องปฏิบัติ อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำ เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ต่อมา Halpin และ Winer ได้สร้างแบบสอบถาม เหลือเพียงมิติด้านมุ่งสัมพันธ์กับด้านมุ่งงานเท่านั้น แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Leadership Behavior Description Questionnaire รู้จักทั่วไปในนาม LBDQ (วิจิตร ศิริสกุล, 2518) ขณะเดียวกันได้มีการวิจัยของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่ามีพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered) และแบบเน้นผลผลิต (Production Centered) และการวิจัยพบว่าในกลุ่มที่มี ผลผลิตต่ำ หัวหน้าหรือผู้บริหารจะมีพฤติกรรมที่เน้นผลผลิตของงาน และหัวหน้าที่เน้น ทางด้านผลผลิตสูง จะให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อย (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529) การศึกษาต่อมาได้เน้นศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ผลการศึกษาส่วนใหญ่ พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์สูงทั้ง 2 ด้าน

ต่อมาได้มีการศึกษาในด้านการจัดประเภทผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน คือ ผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของ ผู้นำเป็นสำคัญ เช่น ผู้นำแบบอัตตนิยม แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ส่วน Etzioni (1965) ได้แบ่งประเภทของผู้นำโดยยึด ลักษณะวิธีการทำงานเป็นหลัก ได้ประเภทผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบขงการ ผู้นำแบบจูงใจ และผู้นำแบบร่วมมือ

Buchele (1977) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะการใช้อำนาจไว้ 9 แบบ คือ

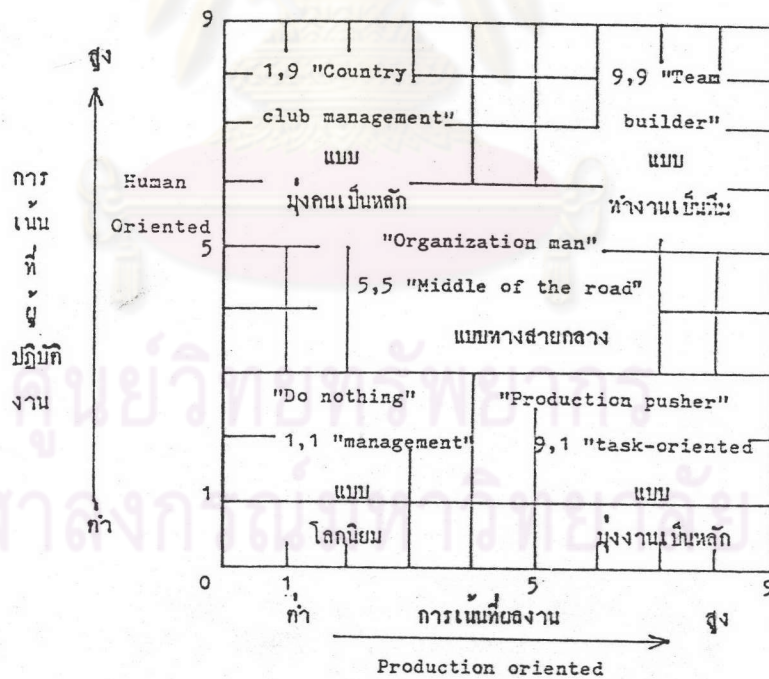
- แบบ 1 อัตตาธิปไตย เป็นแบบผู้นำแบบเผด็จการ สั่งอย่างเดียว
- แบบ 2 อัตตาธิปไตยแบบเมตตา เป็นผู้นำแบบพ่อ คือมีอำนาจสั่ง แต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล
- แบบ 3 แบบราชการ เป็นผู้นำที่ยึดระเบียบปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล

- แบบ 4 แบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจโดยมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทเน้นตัวบุคคลและประเภทเน้นการทำงานเป็นทีม
- แบบ 5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย
- แบบ 6 แบบบารมี เป็นผู้นำมีลักษณะจริงจังเป็นส่วนตัว มีความฉลาด เชี่ยวชาญลูกน้องยินดีทำตามโดยไม่ต้องบังคับ
- แบบ 7 แบบเทคนิค เป็นผู้นำประเภทตัดสินใจนำลูกน้องได้ เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิทยาการที่เหนือกว่า
- แบบ 8 แบบร่วมงาน เป็นผู้นำที่มีลูกน้องมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงทำงานแบบลักษณะเพื่อนมากกว่าผู้บังคับบัญชา
- แบบ 9 แบบการเมือง เป็นผู้นำประเภทมีฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การ มีพรรคพวกหรือญาติที่มีอำนาจ จึงเป็นผู้นำลักษณะอุปถัมภ์หรือคุ้มครอง ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้อง

Blake และ Mouton ได้สร้างทฤษฎี The Managerial Grid ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดของ Blake และ Mouton ได้ทำการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงจุดสำคัญของผู้บริหารที่จะใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งผลงาน (Production) และมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (People) (Koontz et. al., 1980) Blake และ Mouton ได้สร้างตารางลักษณะของการจัดการ (Managerial Grid) โดยใช้หลักพื้นฐานของความมากน้อยในการมุ่งผลงาน และมุ่งผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งผลงานหมายถึง ผู้นำที่คำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน แนวทางและกระบวนการทำงาน ความคิดริเริ่ม การค้นคว้า คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งระดับของผลงานเป็นเกณฑ์ การมุ่งผู้ปฏิบัติงานนั้น จะตรงกันข้ามกับการมุ่งผลงาน รวมทั้งเน้นความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และเน้นการจัดสภาพการทำงานที่เอื้ออำนวย ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารแต่ละ

คนจะมีรูปแบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน และจะมีแบบเฉพาะที่ใช้บ่อยตามแนวคิดของ Blake และ Mouton เชื่อว่ารูปแบบภาวะผู้นำจะเป็นผลจากองค์ประกอบ 5 ประการ คือ บุคลิกภาพของผู้บริหาร ข้อกำหนดขององค์การ สถานการณ์เฉพาะในช่วงวันต่อวัน ค่านิยมของผู้บริหาร และโอกาส ผลจากองค์ประกอบดังกล่าวก่อให้เกิดรูปแบบของการจัดการ ที่ให้ความสนใจต่อผลงานและผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน จะมีระดับความมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งจะได้รูปแบบภาวะผู้นำ 5 แบบด้วยกัน ดังในแผนภูมิที่ 1 ในตารางด้านแนวนอน แสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผลงาน และแกนตั้งที่แสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผู้ปฏิบัติงาน ระดับความมากน้อยจาก 1 ถึง 9 แทนระดับที่ต่ำที่สุด ไปสู่ระดับที่สูงที่สุด ระดับของความมากน้อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผลงานและผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529)

แผนภูมิที่ 1 ตารางลักษณะของการบริหาร (The Managerial Grid)



ที่มา : เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 (ดัดแปลงมาจาก The Managerial grid figure from the New Managerial Grid by Blake and Mouton. Houston : Gulf Publishing Company, 1978. p.11)

จากแผนภูมิที่ 1 แสดงลักษณะของการบริหาร จะเห็นว่ามียุทธศาสตร์
ผู้นำ 5 รูปแบบ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. แบบมุ่งงานเป็นหลัก (แบบ 9,1) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ทำงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนแต่น้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ และจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตโดยไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน
2. แบบมุ่งคนเป็นหลัก (แบบ 1,9) ผู้นำจะมีหลักการให้มนุษย์สัมพันธภาพในการบริหารงานมาก โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่ภาวะสิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ โดยจะมุ่งผลงานในขอบเขตที่จะไม่สร้างความกดดันแก่คนงาน
3. แบบโลกนิยม (แบบ 1,1) ผู้นำจะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายก็เพียงพอแล้ว ที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร
4. แบบทางสายกลาง (แบบ 5,5) ผู้นำหวังผลงานเท่าเทียมกับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจอีกด้วย
5. แบบการทำงานเป็นทีม (แบบ 9,9) ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและเรื่องคนทำงาน โดยมีประเด็นสำคัญคือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน และผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงาน ในการที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก โดยยึดเป้าหมายขององค์กร ผู้นำแบบนี้จะถือว่า ตนเป็นเพียงผู้สอนแนะหรือให้คำปรึกษาแก่คนทำงานเท่านั้น แต่อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชา ยังคงมีอยู่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525)

Koontz และคนอื่น ๆ (1980) ได้กล่าวว่าทฤษฎีตาข่ายการบริหารนี้จะสามารถแยกแยะและแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่ได้ระบุว่าทำไมรูปแบบการบริหารจึงตกอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งของตาข่ายการบริหาร ซึ่ง Blake และ Mouton ได้ให้แนวความคิดเพิ่มเติมว่า ต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุพื้นฐาน

เดิม เช่น บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้ตาม ความสามารถและการฝึกอบรมของผู้นำ สิ่งแวดล้อม และ สถานการณ์อื่น ๆ ที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้นำและผู้ตาม

รูปแบบการบริหารจัดการแบบโคตตีที่สุด Blake และ Mouton ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบ 9.9 "Team Builder" (ผู้สร้างทีม) เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด จากการวิจัยของ Blake และ Mouton พบว่ารูปแบบ 9.9 มีความสัมพันธ์ต่อผลผลิตและกำไรในระดับสูง ความสำเร็จของวิชาชีพ ความพึงพอใจของวิชาชีพ และสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529)

3. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำซึ่งอาจเกิดขึ้นได้แล้วแต่กรณี (Contingency Approaches) แนวคิดทฤษฎีในกลุ่มนี้เป็นแนวคิดแบบใหม่ มี 2 ทฤษฎีหลัก คือ Fiedler's Contingency Model และ Path - Goal Model

Fiedler's Contingency Model ตามแนวคิดของ Fiedler ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือผู้นำ และ สถานการณ์แวดล้อมซึ่งจะต้องอาศัยความสอดคล้องกัน (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529) สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ตัว คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน (Shortell and Kaluzny, 1983) สถานการณ์ทั้ง 3 นั้น จะเน้นให้เห็นความมากน้อยที่ผู้บังคับบัญชา จะสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดผลผลิตหรือผลลัพท์ของความพยายามของกลุ่ม

Path - Goal Model เป็นแนวคิดของ Georgopoulos และ เพื่อนจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เริ่มแนวคิดนี้ในปี 1957 ต่อมา Evans (1970) และ House (1971) ได้พัฒนาให้ดีขึ้น (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีนี้แตกต่างจาก Fiedler's Contingency Model คือ ผู้นำแบบ

ของ Fiedler นั้น จะมีผลต่อความรู้สึกและประสิทธิภาพของกลุ่มโดยตรง ในขณะที่ผู้นำตามทฤษฎี Path Goal นี้ เน้นในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามที่ผู้นำต้องการ ด้วยความพึงพอใจในงาน (Shortell and Kaluzny, 1983)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard

(HERSEY'S AND BLANCHARD'S SITUATIONAL THEORY OF LEADERSHIP)

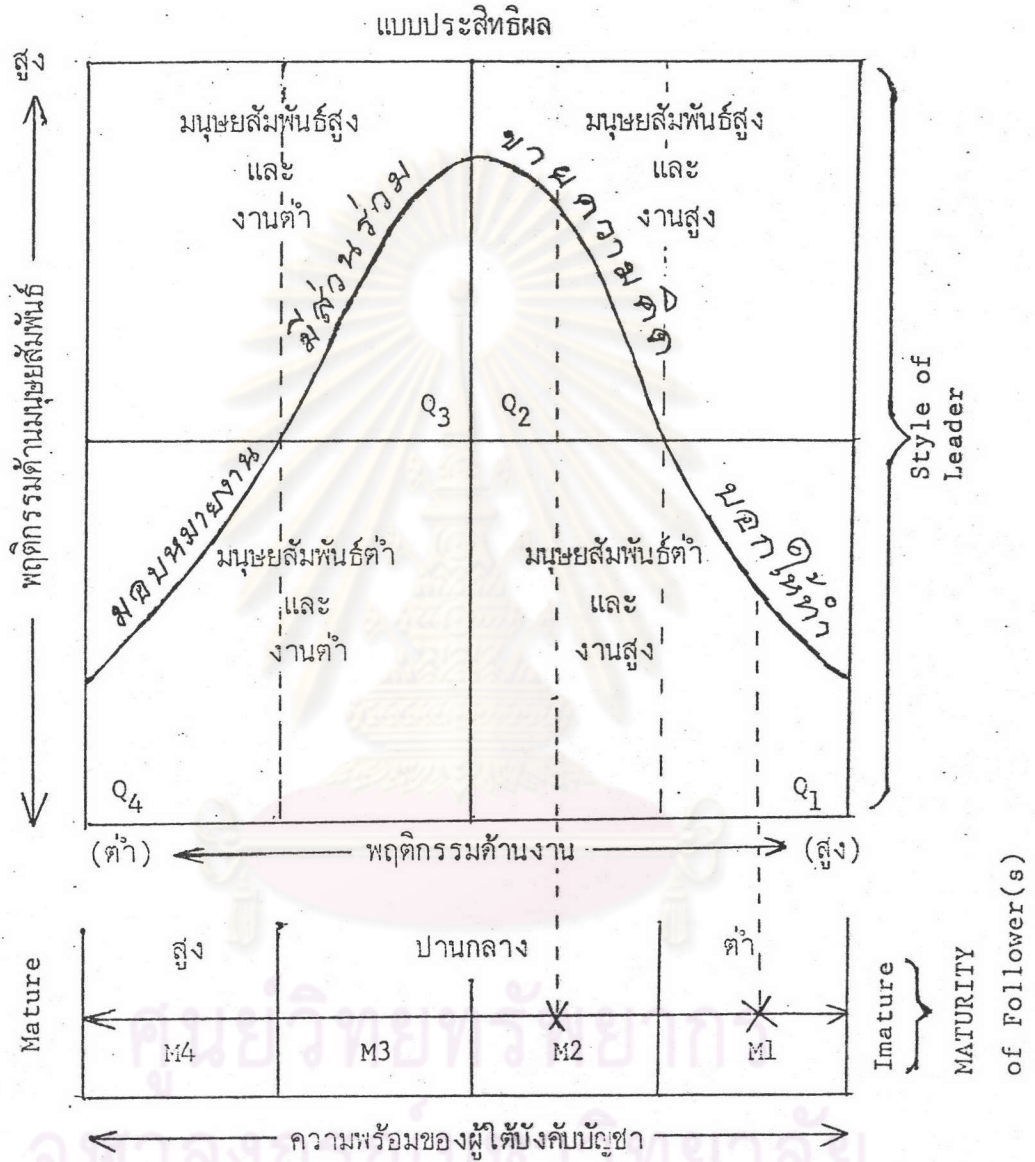
Hersey และ Blanchard ได้ปรับปรุงทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin เสียใหม่ ซึ่งมีหลายส่วนคล้าย ๆ กัน ทฤษฎีนี้เน้นเรื่องบุคลิกลักษณะเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกแบบของผู้นำได้ Hersey และ Blanchard สนับสนุนความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของภาวะผู้นำว่า ระดับความพร้อมของสมาชิกของกลุ่มในแต่ละสถานการณ์ จะส่งผลถึงการแสดงออกถึงภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ ความพร้อมในที่นี้จะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่ว ๆ ไป แต่จะขึ้นอยู่กับ บุคลิกลักษณะของแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. จำนวนปริมาณของการออกคำสั่ง คำแนะนำ (พฤติกรรมด้านงาน) ของผู้นำที่แสดงออกในแต่ละสถานการณ์
2. จำนวนปริมาณของการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม (พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์) ของผู้นำที่แสดงออกในแต่ละสถานการณ์
3. ระดับความพร้อม (วุฒิภาวะ) ที่ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามแสดงออกมาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือวัตถุประสงค์ซึ่งผู้นำพยายามให้ผู้ตามกระทำสำเร็จ

ระดับความพร้อม หรือระดับวุฒิภาวะในทฤษฎีนี้ หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจของบุคคลที่จะรับผิดชอบ เป็นพฤติกรรมของตัวเอง

แผนภูมิที่ 2 แบบภาวะผู้นำของ Hersey และ Blanchard



ที่มา : Robert G. Owens : Organizational Behavior in Education,
3 rd, Prentice-Hall, Inc., New Jersey : 1987. p.151

และจากแนวความคิดของ Hersey & Blanchard ซึ่ง
เอกชัย กี่สุพันธ์ (2533) ได้สรุปเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ 4 แบบ
คือ

สถานการณ์	ความพร้อมผู้ใต้บังคับบัญชา	พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม
$Q_1 M_1$	ไม่มีความสามารถในการทำงานไม่ เต็มใจทำงานหรือมีความรู้สึกไม่ มั่นคงในการทำงาน	บอกให้ทำ (Telling) ต้องสั่งงานให้ชัดเจน ว่าจะให้ทำอะไร ทำเมื่อ ใด ทำที่ไหนและทำอย่างไร ต้องเน้นงานมากกว่าความ สัมพันธ์ สอบงานเฉพาะอย่าง และนิเทศงานใกล้ชิด
$Q_2 M_2$	ไม่มีความสามารถในการทำงาน แต่เต็มใจทำงานหรือมีแรงจูงใจ ในการทำงานสูง	ขายความคิด (Selling) ผู้นำอธิบายการตัดสินใจ ของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ฟัง เปิดโอกาสให้ซักถามได้ ผู้ทำอาจจะมีการแนะนำ หรือ ขายความคิดให้ไปพิจารณาปฏิบัติ
$Q_3 M_3$	มีความสามารถในการทำงานแต่ ไม่เต็มใจทำงาน หรือมีความรู้สึก ไม่มั่นคงในการทำงาน	มีส่วนร่วม (Participating) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อ คิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน จะ ต้องเน้น ความสัมพันธ์สูง

Q ₄ M ₄	มีความสามารถในการทำงานเต็มใจ ทำงานหรือมีแรงจูงใจในการทำงาน สูง	มอบหมายงาน (Delegating) มอบหมายงาน หน้าที่ความ รับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ พฤติกรรม ที่เน้นงานและความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับต่ำ เพราะผู้ใต้บังคับมีความ รับผิดชอบอยู่แล้ว
-------------------------------	--	---

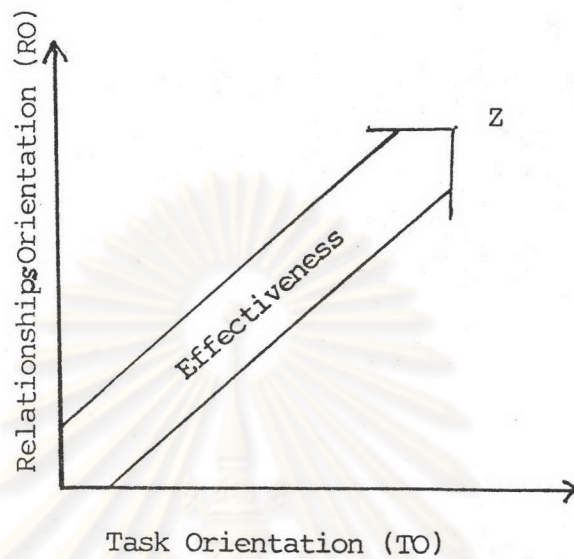
แนวเหตุผลสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory)

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของ William J. Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำในทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างก็เพียงแต่ว่าแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะยึดมั่นแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

มิติทั้ง 3 ของเรดดิน นั้นได้แก่

1. มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation)
2. สัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relationships Orientation)
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

แผนภูมิที่ 3 แสดงมิติทั้ง 3 ของ 3-D Theory



ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการคือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people)

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารงาน ในการให้ความสำคัญต่องาน (Task to be done) กับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Relationship with other people) จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะให้ความสำคัญเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ William J.Reddin ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบผู้ที่มินิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ต้งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้น ย้ำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์แบบ ล่วงไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มินิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ

นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้น โดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

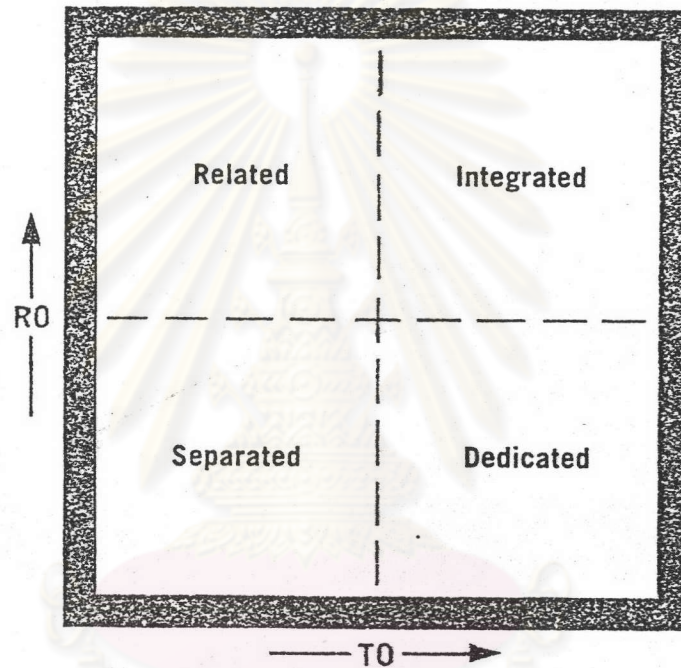
2. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญในด้านที่เกี่ยวกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบเป็นกันเอง ง่ายๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย มีอัธยาศัยเป็นบิดา ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัยมั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (Dedicated) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็เอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจตัวเอง อยู่มากกว่าปกติเป็นคนขยันทำงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

4. แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่

เป็นผู้ที่พยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามา
มีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมี
วัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

แผนภูมิที่ 4 แสดงแบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ



ที่มา : Reddin, William J. Managerial Effectiveness.

Tokyo : Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd., 1970. P.12

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะ
ของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะ
ความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่า
ด้านงาน (Relationships Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด โดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีลักษณะหนึ่งยึดมั่นตลอด บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพ ผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจะออกมาในรูปที่ดี หรือไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงาน ว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออก เป็นดังนี้

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. แบบเอาเกณฑ์
(separated) | + ผู้ยึดระเบียบ, ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) |
| | - ผู้หนีงาน (Deserter) |
| 2. แบบสัมพันธ์
(Related) | + นักพัฒนา (Developer) |
| | - นักบุญ (Missionary) |
| 3. แบบเอางาน
(Dedicated) | + เผด็จการมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) |
| | - ผู้เผด็จการ (Autocrat) |
| 4. แบบประสาน
(Integrated) | + นักบริหาร (Executive) |
| | - ผู้ประนีประนอม (Compromiser) |

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิภาพสูง (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิภาพต่ำ (Less Effective)

ลักษณะผู้นำตามแบบของ Reddin

ลักษณะการบริหาร 4 ลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผล ขึ้นมาพิจารณา โดยจำแนกออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง และประสิทธิผลต่ำ สามารถแบ่งออกได้อีก ดังนี้ (William J. Reddin, 1970)

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 ผู้หนีงาน หรือผู้ทันท่า (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 แบบนักบุญ หรือผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าว ตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 ผู้นำเผด็จการ หรือผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น มิได้ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ประนีประนอม หรือผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มี ความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

2.1 ผู้ยึดระเบียบ หรือผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

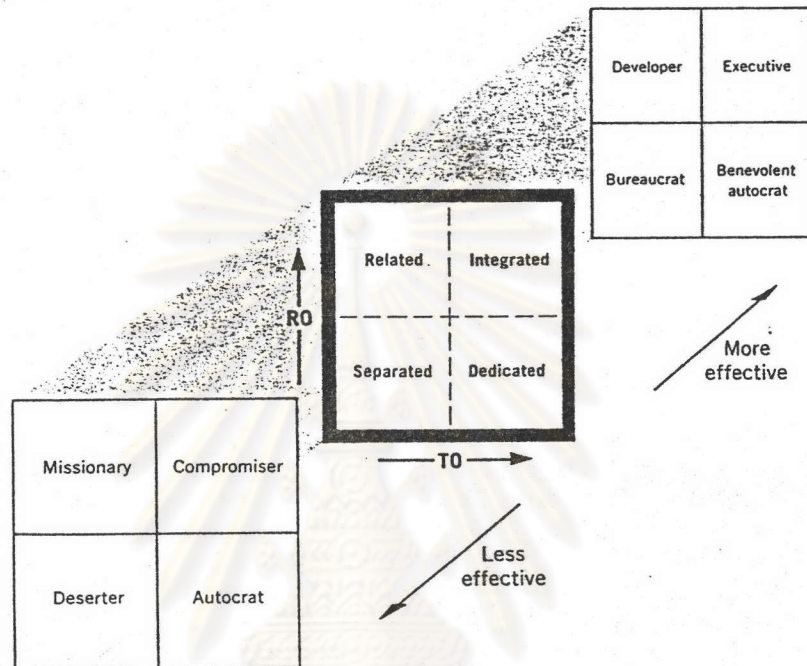
2.2 นักพัฒนา หรือผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3 ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ หรือผู้บุกรุก (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 แบบนักบริหาร หรือผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

Reddin แบ่งประเภทผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงาน และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ

แผนภูมิที่ 5 แสดงแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ของ Reddin



ที่มา : Reddin William J. Managerial Effectiveness. Tokyo :
Mc Graw - Hill Kogakusha, Ltd., 1970. P.13

Reddin ได้อธิบายถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 8 ประเภท ไว้ดังนี้
(อุทัย หิรัญโต, 2520)

1. ผู้หนีงาน (Deserter)

ผู้หนีงานเป็นผู้ที่ขาดความสนใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนถึงสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ข้อเสียของเขามิใช่เพียงขาดความสนใจเท่านั้น แต่ยังมีผลไปถึงทัศนคติในการทำงานของเขาอีกด้วย เขามิใช่เป็นเพียงคนหนีงานอย่างเดียว

แต่อาจจะกระทำการเป็นที่ขัดขวางการทำงานของผู้อื่น โดยการแทรกแซงหรือปิดบังข้อเท็จจริงด้วย

ในองค์การใหญ่ ๆ ส่วนมากมักมีหัวหน้างานชนิดนี้อยู่มาก เขาคิดว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม เขาจึงสมควรที่จะละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือไม่ทำอะไรเลยเพื่อให้งานต้องเสียไป เขามีวิธีการทำลายองค์การหลายวิธี ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาดูอย่างใกล้ชิดแล้วจะไม่มีผู้ใดรู้เลย เขามีวิธีแข็งข้อที่เห็นชัด คือ การไม่ทำงาน แต่วิธีที่สละสลวยกว่านี้คือ ยืนยันว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือมิฉะนั้นเขาจะยอมรับ แต่จะคอยบ่อนทำลายทีละเล็กละน้อย ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างยุ่งยากขึ้นหรือทำงานมุ่งผลน้อยที่สุด โดยการจุดให้ผู้อื่นระงับลง และมีทัศนคติในการทำงานที่ไม่ยอมรับอยู่ตลอดเวลา คนหนึ่งงานนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวนเขาบ่อย ๆ และเขาเองก็ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการอื่น ๆ ทั้งสิ้น และเมื่อใดที่เขาเสนองานไปให้คณะกรรมการขององค์การพิจารณา ก็เพื่อที่จะยับยั้งหรือหยุดเรื่องราวไว้เท่านั้น ผู้หนึ่งงานจะพยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

ลักษณะของคนหนึ่งงานบางคนจะเป็นเช่นนี้ คือ

เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ	จงเลิกเสีย
ผมชอบตำแหน่งนี้	แต่ผมเกลียดการทำงาน
ผมไม่มีเหตุผลสำหรับเรื่องนี้	มันเป็นเพียงนโยบายขององค์การ
จงคิดดูซิ	มันจะต้องมีวิธีทำงานที่ยากกว่านี้
ผมชอบทำงานเสียจริง ๆ	ผมอาจจะนั่งเฝ้ามันได้เป็นชั่วโมง ๆ
ถ้าคุณไม่เข้าใจ	โปรดคัดค้าน
ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย	โดยเฉพาะถ้าคุณจะช่วยมันนิดหน่อย
	มันก็จะเกิดขึ้นทันที

หัวหน้างานที่เลี้ยงงานจะเกิดขึ้นได้ ก็เพราะองค์การเป็นเหตุ ไม่มีหัวหน้างานคนใดที่ต้องการจะเป็นคนหนึ่งงานมาก่อนเลย แต่เขาถูกบังคับให้เป็นเช่นนั้น แม้แต่ผู้บังคับบัญชา หรือองค์การต่าง ๆ ก็ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ โดยพยายามเปลี่ยนทัศนคติของผู้หนึ่งงานนี้ได้ แต่ก็มีวิธีการป้องกันมิให้เกิดมีผู้หนึ่งงานซึ่งได้ผลมากกว่า

2. ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้ ก็คล้ายกับหัวหน้างานชนิดหนึ่งงานคือ ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์สภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติที่ให้ความสนใจกับงาน แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ นัก หัวหน้างานที่มีลักษณะทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยวนี คิดว่าเขาเป็นผู้ที่มีความสามารถมาก เขาจะทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด และเป็นคนที่ข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อย และทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถึงข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่ และงานที่เขาได้กระทำไปจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหารและข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล ท่านจะพบเห็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการ ซึ่งผลงานของเขานั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้

หัวหน้างานชนิดนี้ นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดใหม่ ๆ มากนัก และมีได้กระตุ้นให้เกิดผลิตผลใหม่ ๆ ขึ้นมา สำหรับด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่มี เขาเชื่อว่าสัมพันธ์ภาพอันราบรื่นและมีแต่ความเกรงใจกันจะไม่เป็นผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มีเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เคยทำมาแล้วทั้งสิ้น

ลักษณะของหัวหน้างานที่ยึดระเบียบทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยวน บางคนมีลักษณะดังนี้ คือ

- จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วท่านจะไม่ทำอะไรผิดเลย
- เราคงมาด้วยกันเถิดว่า ครั้งก่อนเราทำไปอย่างไร
- สิ่งที่ดีที่สุดขององค์การนี้ ก็คือ องค์การได้เตรียมระเบียบวิธีการทุกสิ่งทุกอย่างไว้พร้อมแล้ว

3. นักบุญ (Missionary)

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญนี้ เป็นผู้มีจิตใจเมตตาและคำนึงถึงแต่สัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด แต่ที่นับว่าเป็นข้อเสียก็เพราะเขาปรารถนาที่จะเป็น "คนดี" เสียจนไม่กล้าโต้แย้ง คัดค้านการกระทำใด ๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยปลีกย่อยที่เขาไม่เห็นด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล เขาพยายามที่จะดำเนินงานในองค์การของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะเขาเชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่ากับความสนิทสนมอันดีระหว่างกัน เขาเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปโดยราบรื่น

ทัศนคติในการทำงานของหัวหน้างานชนิดนี้ ก่อให้เกิดการบริหารที่ไม่ดีและผลผลิตต่ำ เขาคิดว่าการโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่ใหญ่ก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้น้อย เขาเปรียบเสมือนเป็นน้ำมันที่อยู่เหนือน้ำเดือด ซึ่งจะเห็นมีความสงบบนผิวหน้าเท่านั้น

ลักษณะการบริหารงานของเขาไม่ได้ผล เพราะว่าเขาไม่เคยแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องบุคคลได้อย่างแท้จริง เขาพยายามหลีกเลี่ยงจากการถกเถียงและในทำนองเดียวกัน ก็จะหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคคล โดยการโยกย้าย สับเปลี่ยนเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เขาพร้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนใจ เพียงเพื่อที่จะดำรงรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เท่านั้น เพราะเขาคิดอยู่เสมอว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดใน การปฏิบัติงาน และนี่ก็เป็นผลเสียมากในการบริหารของหัวหน้างานแบบนี้

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดคนใจบุญบางชนิดมีดังนี้

- องค์กรที่ดีก็คือ องค์กรที่ดำเนินงานไปอย่างราบรื่น
- การโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาคือ
- ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขเพื่อเขาจะได้ทำให้คนอื่น ๆ มีความสุขด้วย
- มนุษย์เราดีขึ้นทุก ๆ วัน ในทุก ๆ ด้าน

4. นักพัฒนา (Developer)

นักพัฒนาเป็นลักษณะของหัวหน้างานชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดคนใจบุญ ข้อแตกต่างก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย เขารู้ว่างานชิ้นแรกของเขา คือ การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน แต่เขามักจะเป็นผู้ทำงานแบบ "ปิดทองหลังพระ" งานในหน้าที่ของเขานั้นทุกคนเห็นว่ามีค่าดำเนินไปได้อย่างสบาย เพราะเขามักจะอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น การดำเนินงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอยู่ ที่เขาเองและความร่วมมือของแผนกอื่น ๆ ความขำขันขันานาญของเขาก่อให้เกิดภาระในการทำงานเช่นนี้ มักไม่มีใครสังเกตเห็นเลย

เขาใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างเท่าที่เขาสามารถทำได้ เขารู้ว่าโดยทั่วไปแล้วคนมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถของตน แต่เขารู้วิธีที่จะช่วยและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น

หัวหน้างานชนิดนี้นักพัฒนานี้ มีความคิดเห็นที่น่าสนใจในการทำงาน ดังนี้ เขาเชื่อว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตัวเอง และแสวงหาความรับผิดชอบเอง เขาเชื่อว่า (ซึ่งเป็นการยากมากสำหรับที่จะให้หัวหน้างานส่วน

มากที่สุดจะ(ชื่อ) ความขยัน ความช่างคิด และภาวะสร้างสรรค์ มิได้มีอยู่เฉพาะในตัวบุคคลชั้นหัวหน้าเท่านั้น แต่ทว่ามีอยู่ในตัวคนทุกคน

5. ผู้เผด็จการ (Autocrat)

ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้ เป็นหัวหน้าที่ทำงานมุ่งแต่ภารกิจอย่างเดียว โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ข้อเสียของเขาก็คือเขาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เขาไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานกลัวและไม่ชอบเขา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อเขาสั่งเท่านั้น

หัวหน้างานชนิดนี้เชื่อว่า คนเราโดยทั่วไปแล้วมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และหาทางเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส และด้วยเหตุนี้เองจึงจะต้องคอยบังคับควบคุม แนะนำและขู่จะลงโทษ เพื่อที่จะให้คนพวกนี้ทำงาน และเขายังเชื่อว่าคนส่วนมากก็ต้องการให้มีคนคอยแนะนำ ชี้แนะในการทำงาน และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

หัวหน้างานชนิดนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นเครื่องจักร งานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คือ การปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างใดเท่านั้น ส่วนงานของผู้บังคับบัญชา ก็คือ วางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและโดยละเอียดทุกแง่ทุกมุม หัวหน้างานแบบนี้ไม่รู้ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไร ทักษะการทำงานของเขา นั้นง่ายมาก คือ มีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม เขาคิดว่าคณะกรรมการที่ทำงานดีที่สุดก็คือ คณะกรรมการโดยคน ๆ เดียว เขาคิดว่างานของเขา ก็คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและรับทำตามคำสั่งโดยเร็วที่สุด ไม่ให้คนอื่นได้มีความคิดเห็นของตนเอง และเขาไม่เข้าใจเลยว่าการยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ เขาจะจัดการกับข้อโต้แย้งโดยการใช้อำนาจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา เขาก็แสดงออกมาอย่างเห็นได้ชัดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำตายเขา เขาไม่เคยยกโทษให้ใครง่าย ๆ เลย

หัวหน้างานชนิดผู้เผด็จการนี้ ก่อให้เกิดผลสะท้อนที่รุนแรงในองค์กร โดยไม่รู้ตัว เพราะหัวหน้างานประเภทนี้จะก่อให้เกิดกลุ่มพิเศษ มีทั้งผู้ก่อแวนและคนหนึ่งงาน ถ้าเป็นไปในทางที่ดีก็จะได้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่นอบน้อมและทำตามคำสั่งเขา ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งงาน

6. ผู้เผด็จการแบบมีคิลปะ (Benevolent Autocrat)

ผู้เผด็จการแบบมีคิลปะ คือ ผู้ที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนอย่างแน่นอน เขามีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน เขามีความชำนาญในด้านการสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติโดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ เขามีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทว่า เขาทำงานอย่างมีคิลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า

ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้ มีมากในวงการอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นลักษณะของหัวหน้างาน ซึ่งทำงานไต่เต้าขึ้นมาจนถึงตำแหน่งสูง และเป็นผู้ที่มีความพยายามในการฝึกฝนหาความชำนาญในการบริหาร และพยายามปรับปรุงตนเอง โดยอาศัยความผิดพลาดเป็นครู

ผู้เผด็จการอย่างมีคิลปะนี้ มักมีความทะเยอทะยาน เขารู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างดี ฐานะในหน้าที่ของตนดีและงานสำเร็จเป็นส่วนมาก จุดอ่อนของเขาอยู่ที่ว่า เขาไม่มั่นใจว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้คนให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่แน่ใจเสมอไปนักว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา

7. นักบริหาร (Executive)

ลักษณะหัวหน้างานแบบนักบริหารนี้ เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่ของเขาก็คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาวางมาตรการในการผลิตและการทำงานไว้สูง แต่ในด้าน

การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปบ้าง เขาเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุที่นักบริหารยอมรับแนวปฏิบัติดังกล่าว เขาจึงทำงานโดยไม่มีอุปสรรค จะมีคณะผู้ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน เขากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ และด้วยเหตุนี้เขาจึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยมจากทุกคน เขารู้ว่าความต้องการฟังพินิจผู้อื่นและต้องการความเป็นอิสระด้วยทั้งสองประการ เขารู้ว่าความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร สามารถจะรวมกันได้ เขารู้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจึงจะวินิจฉัยสั่งการและประกาศให้ทุกคนทราบ และรู้เวลาอันเหมาะสมว่า เมื่อใดจะให้คณะผู้ร่วมงานต้องพิจารณาตกลงร่วมกัน

นักบริหารจะยินดีรับฟังปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ นี้ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เขารู้ว่าการยินดีรับฟังและแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ นี้ เป็นความจำเป็น เป็นเรื่องธรรมดาและสมควรที่จะมีขึ้น เขาไม่ได้ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิเสธและไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งใด ๆ เขารู้ว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นสามารถขจัดไปได้ ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะสามารถจะทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำได้สำเร็จ ผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

เขามีได้เป็นเพียงผู้ให้กำลังใจ แต่ว่าคณะผู้ดำเนินงานของเขา มีขวัญและกำลังใจดีมาก เขามีได้ดำเนินกิจการที่เป็นงานหนัก แต่คณะผู้ดำเนินงานของเขาทำงานหนัก เขาไม่ต้องการให้คณะผู้ดำเนินงานปกปิดความผิดพลาดใด ๆ แต่ทว่าทำให้ทุกคนสำนึกว่า ตนได้มีส่วนร่วมในผลงานที่ล้มเหลว หรือผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามด้วยกันทุกคน

8. ผู้ประนีประนอม (Compromiser)

หัวหน้างานชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถหรือไม่ก็ไม่อยากที่จะผสมผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันได้ และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่า จะใช้อย่างไร ลักษณะของเขาเป็นคนที่โลเล และชอบการประนีประนอม

อิทธิพลที่ชักจูงให้เขาตัดสินใจ ก็คือ ความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้น้อยลง มากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตมาก ๆ ในระยะยาว เขาพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานซึ่งมีอิทธิพลต่องานของเขา มีความสุขมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขาจะเป็นผู้เสนอแนะต่าง ๆ แต่ก็ไม่เคยทำอะไรจริงจังเลย เขาพยายามผลักดันกระชั้นคนอื่นแต่ก็ไม่มากนัก และเขาไม่ได้หวังผลเลิศจากการทำงานมากนัก เขาต้องการเพียงให้งานคงดำเนินไปเรื่อย ๆ อยู่อย่างนั้นตลอดไป เขามั่นใจว่า การจะให้มียุทธศาสตร์ที่สุด้นั้นเป็นเพียงความฝันเท่านั้น เขาคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสิ้น เขาจะสนใจแต่เฉพาะสิ่งที่จะให้งานเดินไปได้ เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ควรมายุ่งกับเขา แต่ถ้าวุ่นเหมือนว่าจะใช้ได้ เขาก็ไม่ว่าอะไร

ลักษณะของผู้ประนีประนอมมีดังนี้ คือ

- ถ้าหลอกคนบางคนในบางครั้ง ก็นับว่าดีพอแล้ว
- ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพูด เขาจะได้คิดว่าเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน

การศึกษาทฤษฎี 3 มิติในต่างประเทศ

William J. Reddin ได้ทำการศึกษาแบบบริหารของผู้เ้าตามแบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) ของนักบริหารในองค์การต่าง ๆ โดยจำแนกทดสอบเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก Reddin ได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1-3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนก แบบบริหารออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้วปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นนักบริหาร (Executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนึ่งงานมีเพียงร้อยละ 4 และผู้ทำงานตามคำสั่งร้อยละ 6 เท่านั้น นอกจากนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้
2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร Reddin ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มนี้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์ภาพมากกว่าเน้นภารกิจการงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์ภาพมากกว่าเน้นภารกิจการงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้ยึดระเบียบและผู้หนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11
3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จากการวิจัยประธานและรองประธานกรรมการ จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน ผลการทดสอบพบว่ากลุ่มนี้เป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบนักเผด็จการถึงร้อยละ 15 และแบบ

ผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบเผด็จการร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

4. ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและออกแบบ การทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย ไอไอโอ และสถาบันแบตแตล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์และเกือบครึ่งมีปริญญา วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ผลปรากฏว่า นักวิจัยมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นนักพัฒนา ถึงร้อยละ 27 ส่วนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำได้แก่ ผู้ทำงานร้อยละ 15 นักอนุรักษ์ร้อยละ 15 ผู้เผด็จการร้อยละ 15 ส่วนผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน การใช้วิธีการสอนแนะและพัฒนาตัวบุคคลจึงเป็นวิธีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด

5. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชนถึงแม้การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (Technology) จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนาธรรมจากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งเก่าแก่ซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัด เมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการทดสอบพบว่า ร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้ยึดระเบียบและร้อยละ 19 เป็นแบบเผด็จการมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมว่า "เป็นยอดกระดุก" (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก แต่ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการ

บริหารเป็นแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่าเขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้และคำยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้คือ รายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครึ่งก็มี

7. นายทหารชั้นนายร้อยเอก ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตร ยศร้อยเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครึ่งหลักสูตร ผลการทดสอบทราบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้เป็นลักษณะผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 3 ลักษณะนักบริหารร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น ลักษณะแบบทำงานตามสั่งหรือผู้ยึดระเบียบเพียงร้อยละ 1 และลักษณะนักบุญร้อยละ 2 เท่านั้น นับได้ว่า กองทัพได้นายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารเข้ารับการอบรม

8. นายทหารชั้นนายพันโท ได้มีการทดสอบนายทหารยศพันโท 73 นาย จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลปรากฏว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับนี้ มีลักษณะการบริหารเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม รองลงมา ร้อยละ 20 เป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการมีศิลปะ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น ผู้เผด็จการร้อยละ 15 และผู้ประนีประนอมร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโทเคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการมาก่อนสงครามโลกเสียด้วยซ้ำ

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ ในทุก ๆ ปี มหาวิทยาลัยควีนส์ในแคนาดา ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ Reddin ได้ทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการจำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการทดสอบปรากฏว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการมีศิลปะ และแบบนักบริหารร้อยละ 21, 14 และ 24 ตามลำดับ และเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6

ในปีถัดไป ได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการอบรมสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนาร้อยละ 18 แบบผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 14 และแบบนักบริหารร้อยละ 24 เช่นเดียวกัน ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนีงานร้อยละ 7 แบบประนีประนอมยอมความร้อยละ 8 ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสัมมนาแต่ละครั้งไม่เคยร่วมสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้าระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 เลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หนีงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบุญและผู้เผด็จการ ซึ่งน่าวิตกมาก ข้อพิสูจน์บ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่า ตนเข้ามาทำงานกับบริษัทโดยมิได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนีงาน แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้เป็นเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการบริหารหรือกระบวนการในการทำงานมากกว่า เปลี่ยนตัวบุคคล

การศึกษาทฤษฎีสามมติของ Reddin ในประเทศไทย

การศึกษาแบบผู้นำของไทยตามทฤษฎี 3 มติของ Reddin ยังมีคนทำการศึกษาน้อย เท่าที่พบมีดังนี้คือ

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522) ได้ศึกษาเรื่อง "ศึกษาแบบบริหาร และประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง (257 คน) มีลักษณะไม่แตกต่างกันคือ ส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาหรือผู้สอนแนะ และมีคะแนนมุ่งสัมพันธ์ภาพและประสิทธิผลของงานสูง แต่คะแนนมุ่ง

งานต่ำ มีผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นจำนวนมากรองลงมาเป็นอันดับสอง ผู้บริหารแบบเอาใจมาก ประสิทธิภาพของงานมีน้อย ปรากฏแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และผู้ทำตามคำสั่งแต่อย่างเดียบบ้างตามสมควร ส่วนผู้ประนีประนอม ผู้หนึ่งงาน ผู้เผด็จการ และนักบริหารมีน้อยมาก (12, 4, 2 และ 1 คนตามลำดับ) และจากการทดสอบการกระจายของแบบบริหารปรากฏว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของทุกประเภท

สำหรับลักษณะรองลงมาจะช่วยตัดลिनภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีลักษณะรองเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะและนักบุญเป็นส่วนมาก ลักษณะที่ไม่ยอมรับหรือภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ได้แก่ ผู้หนึ่งงาน และผู้เผด็จการ

เมื่อนำผลต่าง ๆ ของลักษณะเด่นกับลักษณะที่ไม่ยอมรับมาเปรียบเทียบดูขอบเขตของการเปลี่ยนใช้แบบบริหาร ปรากฏว่าส่วนมากมีขอบเขตการเปลี่ยนใช้แบบบริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนน้อยที่มีขอบเขตของการเปลี่ยนใช้อยู่ในระดับสูงและต่ำ

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2522) ได้ทำการศึกษา "แบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของ วิลเลียม เจ. เรดดิค ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม
2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุนไม่ต่างกัน
3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายมีสัดส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลักและแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย

4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มี สัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก มี สัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526) ได้ทำการวิจัย "แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถิตของเรดดิน" โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับผู้บริหาร ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาควิชา รวม 94 คน ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับผู้บริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม ในการบริหารที่ได้ประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงคะแนนมิติการบริหาร พบว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านภารกิจงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ด้าน สัมพันธภาพในระดับค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

สุรจิตต์ กิตติธิระพงษ์ (2528) ได้ศึกษา "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11" ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน เขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการ ศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
3. ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำ ด้านมิตรสัมพันธ์ และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำ

ด้านกิจสัมพันธ์ ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลและมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลเพียงมิติเดียวที่ผ่านเกณฑ์

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่า มีประเภทที่มีประสิทธิภาพสูง (ร้อยละ 66.89) มากกว่าประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ (ร้อยละ 33.11) ในอัตราส่วนประมาณ 2:1

อนันต์ เจริญเจริญ (2528) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัย พบว่า มีแบบผู้นำเป็นแบบบุกงาน (เผด็จการอย่างมีศิลปะ) ซึ่งใช้แบบหลักในการบริหาร ส่วนแบบสนับสนุนในการบริหารนายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นแบบนักบุญ และผู้ยึดระเบียบ

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532) ทำการวิจัย "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่นไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวม หรือแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยชีวิสังคมแต่ละด้านก็ตาม
2. ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูง

มาลี อังคณาวัติ (2533) ได้ศึกษา "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัยพบว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนต่างก็เป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน

การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สภาพทั่วไปของสตรีในระบบราชการไทย

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของสตรีทางการศึกษา เท่าที่ผ่านมามีผู้ทำการศึกษาไว้น้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในด้านประวัติศาสตร์ ของสตรีไทยจากแง่มุมของวัฒนธรรม การศึกษา กฎหมาย การเมือง ฯลฯ ภาวะเจริญพันธุ์กับการทำงานของสตรี ลักษณะแรงงานสตรีและการสำรวจแรงงาน สตรี ทศนคติหรือความคิดเห็นของกลุ่มที่มีต่อบทบาทและสถานภาพของสตรีไทย ภาวะผู้นำของสตรีในการปกครองท้องถิ่นของไทย ซึ่งยังไม่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของสตรีทางการศึกษาเท่าใดนัก

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประชากรในการวิจัยครั้งนี้ทุกคนเป็นข้าราชการ ครูทั้งสิ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอสภาพทั่วไปของสตรีในระบบราชการไทย ซึ่ง จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2530) ได้เสนอไว้เป็นหัวข้อสำคัญ ๆ เพื่อประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจ ดังนี้

1. ปัญหาและความต้องการของข้าราชการสตรี
2. ผู้นำสตรี
3. ทฤษฎีสตรีกับการบริหาร

1. ปัญหาและความต้องการของข้าราชการสตรี

สุพัตรา เพชรมณี (2522) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาลและเอกชน คือ กรมประชาสัมพันธ์ และบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด จำนวน 84 คน ตั้งแต่ระดับเสมียนถึงหัวหน้างาน พบว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งสองไม่ว่าหญิงหรือชาย มีความต้องการคล้ายคลึงกันคือ

ลำดับที่หนึ่ง	ต้องการหัวหน้างานที่ดี
ลำดับที่สอง	การมีโอกาสดำเนินงานในการทำงาน ซึ่งจากการศึกษานี้ยังพบว่า การที่คนเรามีทัศนคติที่ไม่ดีหรือไม่ชอบงานที่กำลังทำอยู่ มีสาเหตุสำคัญมาจากการขาดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน
ลำดับที่สาม	ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนผู้ที่ทำงานในองค์การเอกชน จะให้ความสำคัญแก่รายได้มากกว่า
ลำดับที่สี่	ผู้ทำงานองค์การรัฐบาลจะให้ความสำคัญแก่รายได้ ส่วนผู้ที่ทำงานองค์การเอกชนจะให้ความสำคัญต่อความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
ลำดับที่ห้า	ต้องการอิสระ เสรีภาพในการทำงาน
ลำดับที่หก	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ อากาศ แสง เสียง โรงอาหาร ห้องน้ำ เป็นต้น โดยเป็นสิ่งที่ผู้ทำงานในองค์การทั้งสองให้ความสำคัญเช่นกัน และผู้หญิงจะให้ความสำคัญแก่เรื่องนี้มากกว่าผู้ชาย

อัจฉรา สุพันธ์ (2525) ได้ชี้ให้เห็นว่า โอกาสในการประกอบอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและระดับรายได้ของสตรี ยังด้อยกว่าชายมากในทุกวงการทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล สำหรับภาครัฐบาลโดยเฉพาะในระบบราชการนั้นมีกฎหมายที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีได้เข้าไปรับราชการในบางตำแหน่ง เช่น

ตำแหน่งปลัดอำเภอ เป็นต้น ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ ที่เปิดโอกาสให้เข้ารับราชการได้นั้น โอกาสในความก้าวหน้า โอกาสในการได้รับค่าจ้างอย่างเท่าเทียมกัน ก็ยังมีความแตกต่างกันระหว่างเพศ

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสำรวจความคิดเห็นของสตรีไทย ของ ศศิพันธ์ ยอดเพชร และ สุรางค์รัตน์ อรรถศาสตร์ศรี (อ้างถึงใน คณะทำงานวางแผนพัฒนาสตรีระยะยาว, รวบรวม, 2524) ซึ่งได้ส่งแบบสอบถาม เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสตรี จำนวน 574 คน ผลจากการวิจัยพบว่า แม้ในปัจจุบันสตรีจะได้รับการยกย่องและมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น แต่ก็พบว่าสตรีที่ทำงานนอกบ้านยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานนานาประการ ซึ่งอุปสรรคในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของสตรี ได้แก่ การไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถของสตรีโดยผู้บังคับบัญชา ส่วนความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกและสถานภาพทางร่างกายของหญิง ซึ่งส่วนใหญ่คิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่าข้าราชการหญิงเพียงจำนวนน้อยที่ให้ความเห็นว่า เรื่องบุคลิกและสถานภาพทางร่างกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน จากการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า อุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของสตรีก็คือ ค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง

2. ผู้นำสตรี

บวร ประพฤติดี , ทิพาพร พิมพิสุทธิ และ เฉลิมพร ศรีหงษ์ (2520) ได้ทำการศึกษาภูมิหลังและทัศนคติของผู้นำสตรีว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ โดยได้สุ่มตัวอย่างสตรีระดับผู้บริหารในเขตกรุงเทพมหานคร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มธุรกิจเอกชน และกลุ่มองค์กรระหว่างประเทศ พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

ก. ระดับการศึกษามีสัมพันธ์กับผู้นำสตรี คือ ผู้นำสตรีที่บรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานนั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ และสตรีที่มีการศึกษาสูงขึ้น ก็มีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า

ข. ค่านิยมทางสังคมไทย มีสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผู้นำทางการบริหารของสตรีกล่าวคือ

- 1) สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีโอกาสที่จะไต่เต้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย
- 2) สตรีที่ไม่นิยมความมีอำนาจ สนใจแต่การบ้านการเรือน มีโอกาสจะไต่เต้าไปสู่ผู้นำทางการบริหารน้อย
- 3) สตรีที่ไม่นิยมยึดมั่นในอาชีพหนึ่งอาชีพใดตลอดไป ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำทางการบริหารน้อย
- 4) สตรีมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ทำให้โอกาสในการเป็นผู้นำทางการบริหารน้อยไปด้วย
- 5) ความนิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้นำในระดับบริหารมีน้อย จึงมีโอกาสดำเนินไปเป็นนักบริหารของสตรีน้อย

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ผลักดันให้สตรีประสบผลสำเร็จ และมีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารได้มากกว่าบุคคลอื่น ๆ คือ การมีระดับการศึกษาสูง และภูมิหลังของสตรีผู้นำมีส่วนในการกำหนดแนวทางการเป็นผู้นำ แต่ไม่ใช่สิ่งกำหนดหรือมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรี

3. ทฤษฎีสตรีกับการบริหาร

การวิเคราะห์แนวคิดและแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับสตรี โดยพิจารณาในแง่ของการบริหารนั้น ทิพาพร พิมพิสุทธิ (2528) ได้เสนอว่า ในทางทฤษฎีมีผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสตรีกับการบริหารไว้ 2 แนวทาง คือ

3.1 ทฤษฎี เอฟ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า หน้าที่ของสตรีคือ ภรรยาและแม่ สตรีไม่ควรเป็นผู้นำ เพราะความไม่เหมาะสมทั้งทางร่างกาย และจิตใจ งานของสตรีควรเป็นงานง่าย ๆ ที่ต้องการความชำนาญต่ำ ตาม แนวคิดนี้สตรีจึงไม่ควรเป็นผู้นำระดับบริหาร

3.2 ทฤษฎี เอ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า แต่ละบุคคลควรมีโอกาส ในการเลือกอาชีพของตน โดยไม่ติดอยู่กับกรอบความคิดดั้งเดิมที่กำหนดอาชีพตามเพศ ตามแนวคิดของทฤษฎี เอ นี้ พฤติกรรมในการทำงานของสตรีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในองค์การ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของบุรุษ ความสามารถของสตรี มีเท่าเทียมกับบุรุษ เมื่อประเมินผลตามระบบคุณธรรมมิใช่ตามระบบเพศ

ทิพาพร พิมพิสุทธิ ยังได้สรุปในตอนท้ายว่า ทฤษฎี เอ เน้นเรื่องการ พัฒนาสตรี แต่ทฤษฎี เอฟ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสตรี และเมื่อเปรียบเทียบองค์ การเอกชนกับรัฐบาลแล้ว องค์กรเอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรสตรี มากกว่ารัฐบาล ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาสตรีสู่ระดับผู้บริหาร เพราะองค์กร เหล่านั้นให้โอกาสสตรีในการพัฒนามากกว่า และเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากร คนโดยไม่จำกัดเพศ

ในลักษณะการบริหารงานของสตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการพัฒนากิจกรรมและบทบาทสตรี (อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร, 2529) ได้กล่าวว่า สตรีที่เป็นผู้นำทางการบริหารจะนิยมแก้ปัญหาด้วย วิธีจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจและพัฒนาการแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ตามความสามารถ อภิชาติ จำรัสสุทธิวงศ์ และ เทวี พันธุเมธา (2527) กล่าวว่า สตรีจะเรียนรู้ข้อบกพร่องของผู้นำที่เป็นบุรุษ แล้วนำมาปรับปรุงตนเอง ให้ความ อ่อนหวานและเข้มแข็งไปพร้อม ๆ กับการทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทันที และให้ความสนใจล้าเฉยกับเหตุร้าย ขณะ เดียวกันก็จะมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีทางการศึกษา

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีทางการศึกษา มีผู้ทำการศึกษาไว้น้อยมากเท่าที่พบมีดังนี้

ราตรี ฤทธิสาร (2523) ได้ศึกษา "บุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6" โดยใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล 2 ฉบับคือ แบบทดสอบบุคลิกภาพ EPPS (The Edwards Personal Preference Schedule) และแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Descriptive Questionnaire) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งมิติสัมพันธภาพและมิติกิจสัมพันธ์
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีลักษณะบุคลิกภาพ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความอดทน ความมีน้ำใจ ความเป็นระเบียบ การรู้สำนึก การเข้าใจผู้อื่น ความสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความมีอำนาจ การแสดงตัว การให้ผู้อื่นเอื้ออาทร การก้าวร้าว และความสนใจทางเพศ
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีบุคลิกภาพด้านความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความเป็นระเบียบ ความเป็นอิสระ ความมีไมตรีสัมพันธ์ ความอดทน ความสนใจทางเพศและการก้าวร้าว แตกต่างจากเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติสัมพันธภาพและมิติกิจสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับสูงกว่าประถมศึกษา มีบุคลิกภาพด้านการก้าวร้าวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำ และบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
7. พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรู้สำนึก และการก้าวร้าว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
8. พฤติกรรมผู้นำมีคุณสมบัติสัมพันธภาพมีความสำคัญทางลบกับความสำเร็จ ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
9. พฤติกรรมผู้นำมีตักิขสัมพันธ์ทางบวก กับความเป็นระเบียบ และความอดทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
10. พฤติกรรมผู้นำมีตักิขสัมพันธ์ทางลบกับความมีไมตรีสัมพันธ์ การให้ผู้อื่นเอื้ออาทร และความมีน้ำใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย