

บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ สังกัดกระทรวง
ศึกษานิเทศก์นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอ ความหมายของผู้นำ
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
เรียงลำดับดังนี้

ความหมายของผู้นำ

Halpin (1969) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไป

สู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำหมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

Stogdill (1974) ให้ความนิยามของการเป็นผู้นำไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ การเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมอำนาจ
ศูนย์รวมของความร่วมมือ และศูนย์รวมของกิจกรรมทั้งหลาย โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมาย
และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
2. การเป็นผู้นำ เป็นผลของบุคลิกภาพ ซึ่งผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษที่
แตกต่างจากคนอื่น เป็นที่นายกลูกน้องนำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
 4. การเป็นผู้นำ ก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย
 5. การเป็นผู้นำก็คือ พฤติกรรมของบุคคลขณะทำหน้าที่กิจกรรมกลุ่มประสานงาน การทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่อง หรือ ตาหนีสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก
 6. การเป็นผู้นำเป็นศิลปะ ในการเกลี้ยกล่อมบุคคล ให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์
 7. การเป็นผู้นำก็คือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอม ใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
 8. การเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่ายิ่งอย่างหนึ่งในการทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ
 9. การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม
 10. การเป็นผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของ ผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม
 11. การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่มในการทำงาน คือ ต้องมี ความคิดริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิด ปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้
- Tannenbaum และคนอื่น ๆ (อ้างใน กิติมา ปรีดีติลล, 2529) ให้คำจำกัดความ ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถ ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพล เนื่องการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530) ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การ หรือในหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

อรุณ รักธรรม (2527) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับ คายกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วได้

ธรรมรส โชติกุญชร (2524) ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการ ยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ผู้นำ คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการ อำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

วิทยุ สาธร (2526) ได้ให้นิยามผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-Ways Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็น ผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้า หรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตามแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

3. ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำพฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะเป็นลักษณะการทำงานของผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละคนย่อมมีพฤติกรรมในการบริหารงานที่แตกต่างกันไป

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

องค์การทุกรูปแบบย่อมต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์และเป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2529) ในปัจจุบันการบริหารงานขององค์การ มักจะมีการกระทำร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปโดยถูกต้องและมีแบบแผนที่ดี ความเป็นผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าคนของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ เพื่อชักจูงบุคคลให้เข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ได้แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอิทธิพล และผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดี และเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจและทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ อรุณ รักธรรม (2527) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ ในอันที่จะมุ่งพิจารณาถึงด้านความเป็นมนุษย์และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์การ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจน

วางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงขององค์การอันเกิดจากการเป็นผู้นำโดยตรง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะ ทักษะ และท่าที ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งอันจะเป็นแนวทางการนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำเป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติตนของผู้นำต่อบุคคลอื่น (วัชรินทร์ นุชนาคา, 2533) พฤติกรรมผู้นำอาจตรงกับคำไทยอื่น ๆ ที่มีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น การเป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นต้น นักวิชาการได้อธิบายความหมายไว้ดังนี้

Owens (1991) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้นำได้แสดงบทบาทของตนอยู่ เพราะพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด

Hoy และ Miskel (1987) พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม

Hersey และ Blanchard (1982) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

Morphet (1982) การเป็นผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

กิติมา ปรีดีติลล (2529) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยหลายประการ คือ ทักษะ แนวคิด ความเชื่อถือ ค่านิยม

และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่า การพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นแบบที่จะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงขององค์การที่เกิดจากผู้นำโดยตรง ทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งทัศนคติและท่าที ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

อารี เพชรสุด (2530) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาลักษณะของผู้นำโดยพยายามวิเคราะห์หน้าที่ของผู้นำที่อธิบายจากพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ

วิสุทธิ จันจิรา (2533) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ และพฤติกรรมนี้ ผู้ตามศรัทธา ยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

มาลี อังคนานุวัตติ (2533) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำว่าเป็นการแสดงออกของผู้นำในการใช้อิทธิพลเหนือคนอื่นหรือกลุ่มให้ทำตามความตั้งใจของตนหรือกลุ่ม โดยให้คนอื่นเกิดความเลื่อมใส นับถือ ให้ความไว้วางใจ ทั้งสมัครใจ ร่วมมืออย่างเต็มที่ และงานบรรลุเป้าหมายด้วย

ศิริ เจริญวัย (2521) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมผู้นำว่า "พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยน้อมนำให้ผู้ร่วมงานเข้าทำงานบทบาทหน้าที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาทางแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี พฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์"

จากความหมายดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเดิมได้มีการศึกษาและกำหนดแนวความคิดออกเป็น 2 แนวความคิด คือ แนวความคิดเรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของตัวบุคคล และทฤษฎี

ตามแบบฉบับการเป็นผู้นำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ในการศึกษาการเป็นผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำถือกันว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นต้องมีคุณสมบัติของผู้นำมาแต่กำเนิด ทั้งนี้สัจใจคอและร่างกายในการวิจัยต่อมาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับความสำเร็จในบทบาทของผู้นำไม่แน่นอนเสมอไป ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอาจไม่มีคุณสมบัติของผู้นำดังกล่าว แต่อาจเป็นเพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี หรือมีอำนาจ ฐานะดีก็ได้ แต่การศึกษาตามแนวทฤษฎีตามแบบฉบับการเป็นผู้นำจะมองที่พฤติกรรมของผู้บริหารว่าแสดงพฤติกรรมอย่างไร โดยคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างที่น่ามาคาดการณ์ความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ เช่น สถานการณ์ ผู้ร่วมงาน และข้อจำกัดขององค์กรในสถานการณ์นั้น ๆ การศึกษาในแนวนี้จะมุ่งไปที่พฤติกรรมผู้นำ กลุ่มผู้ร่วมงานและสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ซึ่งการศึกษานี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำนั้นสามารถฝึกฝนได้ ด้วยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนา การศึกษาการเป็นผู้นำในแนวพฤติกรรมนี้จะ เป็นเครื่องมือทางให้ผู้บริหารมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ แบบต่าง ๆ ของผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารงานในลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการทำการศึกษาวิจัยไว้เป็นจำนวนมาก ผลงานที่สำคัญมีดังนี้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ได้มีการศึกษาค้นคว้าอย่างจริงจังที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยสำนักงานการวิจัยทางธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาถึงมิติ (Dimension) ต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ (Hoy และ Miskel, 1987) ซึ่ง Hemphill และ Coons ได้ร่วมกันวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยให้ผู้ทำงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำรวบรวมได้ถึง 1,800 ข้อ ภายหลังสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 9 มิติ (วิจิตร ชีระกุล, 2518) คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)

2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจ ความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production Emphasis)
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะจําแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินงาน (Organization)
7. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง (Evaluation)
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่ม (Initiation)
9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม (Domination)

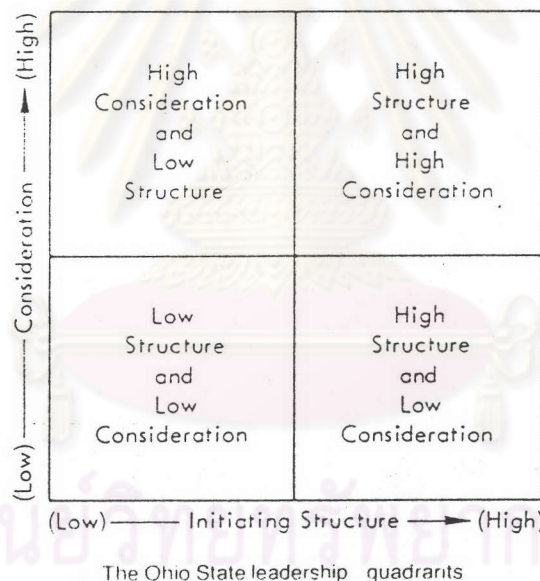
ต่อมาในปี ค.ศ. 1957 Halpin และ Winer ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และได้ทดลองใช้กับผู้บังคับการบิน วิทยาห่านบิน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำลงในมิติทั้ง 9 ของ Hemphill และ Coons ไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไปมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ

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

จากการศึกษาวิจัยต่อมาปรากฏว่ามิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมาก และมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน คือ มิติมิตรสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำจึงมี 2 มิติ ซึ่งเป็นผลงานที่มีชื่อเสียงมากอันหนึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire เรียกย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ Hemphill และ Coons และได้รับการปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ โดย Halpin, Winer, Stogdill เป็นต้น

แบบสอบถามนี้ได้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่า ได้ผลดีมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
2. มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง ความเป็นกันเอง และความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา



ภาพประกอบ รูปแบบแสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

(Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration.

New York : The Macmillan Company, 1969.)

แบบสอบถาม LBDQ นี้ มีทั้งหมด 30 ข้อ เป็นมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) 15 ข้อ และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) 15 ข้อ รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง โดยสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของมิติกิจสัมพันธ์เท่ากับ .86 และสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นมิติมิตรสัมพันธ์เท่ากับ .93 (Halpin, 1969)

ในการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า LBDQ นั้น Halpin (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2527) ซึ่งเป็นคนหนึ่งในคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ชี้ให้เห็นในรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งประสงค์สูงทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธภาพ และหัวหน้างานที่ไม่พึงประสงค์หรือทำงานไม่ค่อยดี จะปรากฏว่า อัตราการมุ่งประสงค์ทั้งสองด้านต่ำมาก โดยนัยนี้จึงดูเหมือนว่า Halpin มีความเห็นว่า ในทางทฤษฎีนั้น ถ้าหากหัวหน้าที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพที่มีอัตราสูง ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่มีอุดมการณ์ที่ดีที่สุดในทางตรงกันข้าม ถ้ามีอัตราต่ำทั้งสองด้าน ย่อมเป็นแบบที่กำกวมได้

พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior)

Tannenbaum และ Schmidt (อ้างใน Donnelly, 1984) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากการเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน เรียกว่า พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior) แสดงออก 7 แบบดังนี้ (อรุณ รักธรรม, 2527)

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ในกรณีนี้ผู้นำเป็นผู้วิเคราะห์ปัญหาหาทางแก้ไขหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้จะไม่สนใจต่อความคิดเห็นหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วิธีการที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือ การใช้อำนาจ

แบบที่ 2 ผู้นำที่พยายามกระตุ้น เกลี้ยกล่อม ให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีนี้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างกันคือแทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชา

เสียก่อน เพราะหากว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น จึงพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการตัดสินใจนั้น

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเอง ว่า คิดและมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเข้าใจอันดีต่อกัน

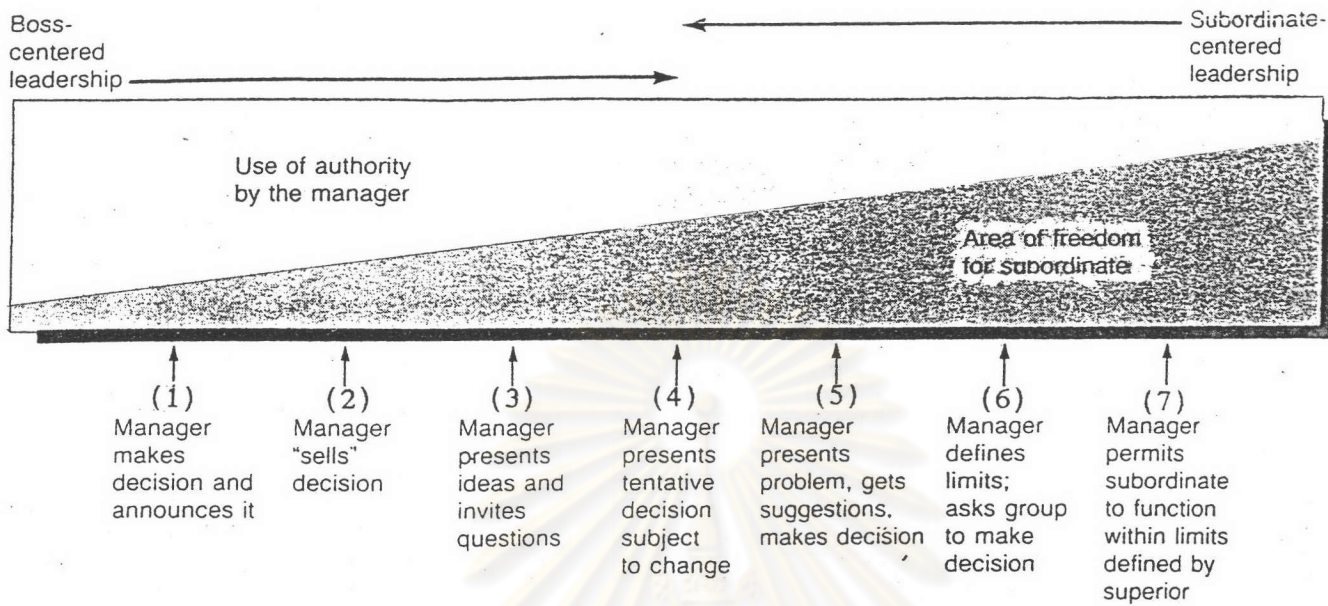
แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ จึงได้นำเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอแนะ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำคงเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำกำหนดขอบเขตและเกณฑ์แล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตและเกณฑ์นั้น กรณีนี้ผู้นำจะกำหนดขอบเขตของปัญหาและเกณฑ์ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่ต้องการที่จะรับทราบถึงความเป็นไปในการปฏิบัติการ และพยายามให้ความช่วยเหลือ ร่วมรับผิดชอบกับการตัดสินใจทุกอย่างที่กลุ่มดำเนินการ เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไรผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

Continuum of Leadership Behavior



Autocratic to democratic: A number of behavioral differences to consider.

แผนภูมิแสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior)

ของ Tannenbaum และ Schmidt

(Donnelly, James H., Jr, Gibson, James L. and Ivancevich, John M.

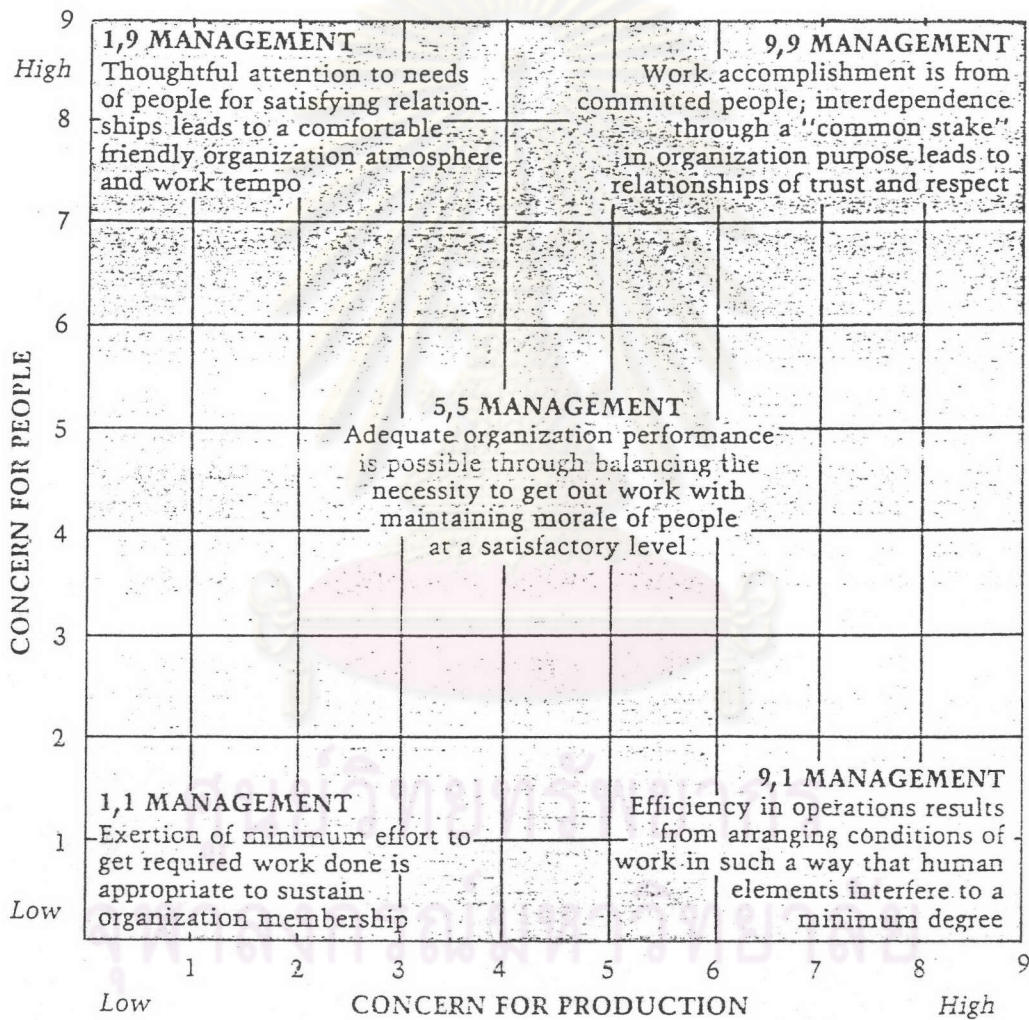
Fundamentals of Management. Plano Texas : Business Publications Inc.,

1984)

จากแผนภูมิจะเห็นว่าพฤติกรรม (1) ทางด้านซ้ายมือ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นอัตตาริปไตย ปฏิบัติภารกิจโดยไม่ต้องอาศัยความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบที่ (2) (3) (4) และ (5) จะให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะแบบ (6) และ (7) ซึ่งอยู่ทางด้านขวามือของแผนภูมิ ผู้นำจะให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากที่สุด พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวอาจเกิดขึ้นในผู้นำคนเดียวกันในเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ในเหตุการณ์ปกติผู้นำอาจตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ในเวลาที่มี เหตุการณ์ยุ่งยากซับซ้อน ผู้นำคนเดียวกันอาจตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยพฤติกรรมแบบอัตตาริปไตยก็ได้

ตารางการบริหาร (Managerial Grid)

Blake และ Mouton ได้วิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยสร้างเป็นตารางสองมิติ สำหรับเขียนกราฟ ให้แกนตั้งแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคำนึงถึงคน ส่วนแกนนอน เป็นแกนที่แสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคำนึงถึงผลผลิต เรียกว่า ตารางการบริหาร (Managerial Grid) (อ้างใน Donnelly, 1984)



ภาพประกอบ แสดงการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยตารางการบริหาร (Managerial Grid)

ของ Blanke และ Mouton

(Donnelly, James H., Jr, Gibson, James L. and Ivancevich, John M.

Fundamentals of Management. Plano Texas : Business Publications Inc., 1984)



ในตารางการบริหาร (Managerial Grid) จะมีแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบใหญ่ ๆ โดยขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคำนึงถึงคน และพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคำนึงถึงผลผลิต ในแต่ละแกนจะมีตัวเลขแสดงมาตราส่วนไว้ตั้งแต่ 1-9 ตัวเลขมากแสดงว่ามีพฤติกรรมในด้านนั้น ๆ สูง พฤติกรรมผู้นำทั้ง 5 แบบ อธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ 1, 1 Impoverished เป็นผู้นำที่มีความพยายามน้อยในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีน้อยด้วย การปฏิบัติงานของผู้นำชนิดนี้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทาตนเป็นเพียงนายงานที่มาทำงานตามเวลา นั่งอยู่แต่ในห้องทำงาน คอยเซ็นแต่ชื่อ และทำหน้าที่เหมือนนุรุษไปรษณีย์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบ 9, 1 Task Oriented ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่งานเน้นผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เมื่อสั่งงานแล้วจะควบคุมผู้บังคับบัญชาโดยใกล้ชิด ไม่สนใจต่อความต้องการหรือธรรมชาติอันแตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของงาน

3. ผู้นำแบบ 1, 9 Country Club ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำแบบ 9, 1 จะให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมาก เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเอง แต่จะให้ความสนใจต่องานน้อยมาก

4. ผู้นำแบบ 5, 5 Middle of the road ผู้นำประเภทนี้จะรักษาสอดคล้องระหว่างงานที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จและขวัญกำลังใจของผู้ตามให้อยู่ในระดับพอๆ เท่านั้น การบริหารงานนั้นต้องการเพียงเอาตัวรอด ใ้ทำงานบ้างตามสมควร โดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนัก และมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบธรรมดา

5. ผู้นำแบบ 9, 9 Team ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับพฤติกรรมผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พยายามทำงานให้เกิดประโยชน์และสร้างความก้าวหน้าให้กับหน่วยงาน ขณะเดียวกันก็พยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อเป้าหมายร่วมกันขององค์การ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

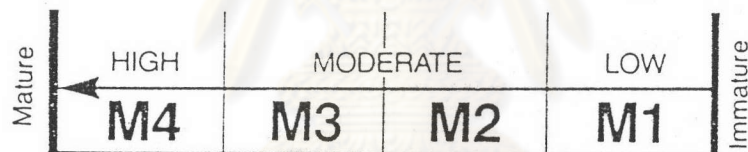
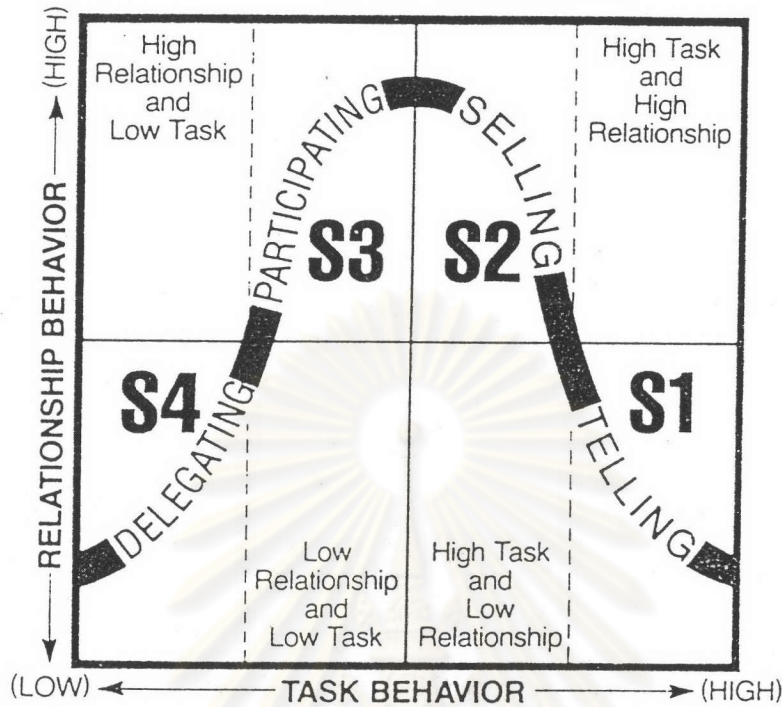
ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคนและจะใช้รูปแบบเฉพาะนั้นบ่อย แบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด Blake และ Mouton เห็นว่า แบบ 9, 9 Team เป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะมุ่งทั้งเรื่องงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

Hessey และ Blanchard (1982) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) โดยแบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบ Telling แบบ Selling แบบ Participating และแบบ Delegating แต่ละแบบเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมด้านงานเป็นขั้นพฤติกรรมที่นำกำหนดทิศทางของผู้ตาม ด้วยการบอกผู้ตามว่าทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และอย่างไร ผู้นำจะวางเป้าหมายสำหรับผู้ตาม และอธิบายบทบาทของพวกเขา พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นขั้นพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อความหมายสองทางกับผู้ตาม ให้การสนับสนุนด้านอารมณ์ สังคม ให้กำลังใจ และเอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามอย่างกระตือรือร้นและสนับสนุนความพยายามของเขา ส่วนวุฒิภาวะของผู้ตามจะหมายถึงความสามารถและความเต็มใจของคนที่จะรับผิดชอบ สำหรับนำพฤติกรรมของเขาเอง วุฒิภาวะจะแสดงเป็นแกนต่อเนื่อง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ต่ำ (M_1) ต่ำถึงปานกลาง (M_2) ปานกลางถึงสูง (M_3) และสูง (M_4) แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม สำหรับระดับวุฒิภาวะทั้ง 4 ระดับนั้น จะเป็นการผสมผสานที่ถูกต้องระหว่างพฤติกรรมด้านงาน และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STYLE OF LEADER



MATURITY OF FOLLOWER(S)

Situational leadership

ภาพประกอบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey, Paul. and Blanchard, Kenneth H. Management of organizational behavior New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1982.)

จากภาพประกอบ เป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่ง Hersey and Blanchard อธิบายไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบที่ 1 แบบ Telling เป็นแบบการสั่งให้ทำ ผู้นำจะชี้เมื่อเห็นว่าผู้ตามมีวุฒิภาวะเกี่ยวกับการทำงานอยู่ในระดับต่ำ มีลักษณะไม่เต็มใจทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มีความสามารถในการทำงาน ถ้ามีก็น้อย ฉะนั้นในการทำงานผู้นำต้องสั่งให้ทำและควบคุมอย่าง

ใกล้ชิดและแนะนำงานให้ทำอยู่เสมอ ผู้ตามไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงาน ผู้นำต้องเด็ดขาดใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งให้มาก สนใจผู้ตามให้มากต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำแบบที่ 2 แบบ Selling เป็นแบบการขายความคิด ใช้น้ำกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง ที่ผู้นำจะต้องใช้เวลาในการแนะนำและชักชวนให้ผู้ตามทำงาน ซึ่งลักษณะของผู้ตามมีความเต็มใจในการทำงาน พอใจที่จะทำงาน แต่ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ดังนั้นผู้นำต้องคอยแนะนำสั่งสอนควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่ควรปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามลำพัง ต้องคอยช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา

3. ผู้นำแบบที่ 3 แบบ Participating เป็นแบบการมีส่วนร่วมใช้น้ำกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง ลักษณะของผู้ตามไม่ค่อยเต็มใจทำงาน ไม่พอใจในการทำงานเนื่องจากขาดความมั่นใจ หรือขาดความมั่นคง แต่มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้น ผู้นำต้องคอยกระตุ้นโดยการปลอบขวัญ เป็นกันเองกับหรือผู้ตามโดยการสื่อสารสองทาง ให้รางวัลทางใจโดยการชมเชย การทำงานต้องเอาใจใส่ลูกน้องให้มาก ให้ความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องคอยแนะนำสั่งสอน เพราะผู้ตามมีความชำนาญในงานที่ทำสูง ไม่จำเป็นต้องควบคุมในการทำงาน ปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามสบาย เพียงแต่ต้องให้กำลังใจในการทำงาน

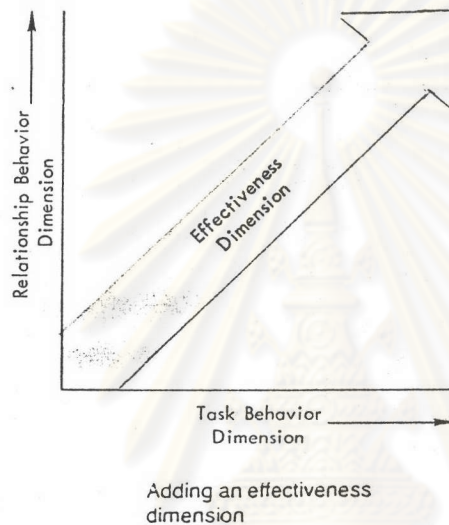
4. ผู้นำแบบที่ 4 แบบ Delegating เป็นแบบการมอบหมายงานให้ทำ ใช้น้ำกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง ซึ่งผู้นำได้พิจารณาผู้ตามและเห็นว่าบุคคลนั้นมีวุฒิภาวะในการทำงานสูง มีความเต็มใจที่จะทำงาน และมีความสามารถในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำต้องให้ความเป็นอิสระในการทำงานต่อผู้ตามอย่างเต็มที่ ไม่ต้องควบคุม และไม่ต้องสนใจในด้านขวัญและกำลังใจ เพราะบุคคลเหล่านี้จะเข้าใจสภาพของโลกสูงพอสมควร ต้องให้เสรีภาพในการทำงาน บุคคลที่จะใช้น้ำแบบนี้ต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Management Style)

Reddin (1970) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งได้มีงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำสองมิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ เช่น งานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ งานวิจัยของ Blake และ Mouton เป็นต้น Reddin เสนอไว้

านทฤษฎี 3 มิติ (3-D Management Style) ของเขาว่าควรที่จะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไป
อีกมิติหนึ่ง มิติทั้ง 3 ของ Reddin ได้แก่

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



ภาพประกอบ การเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล

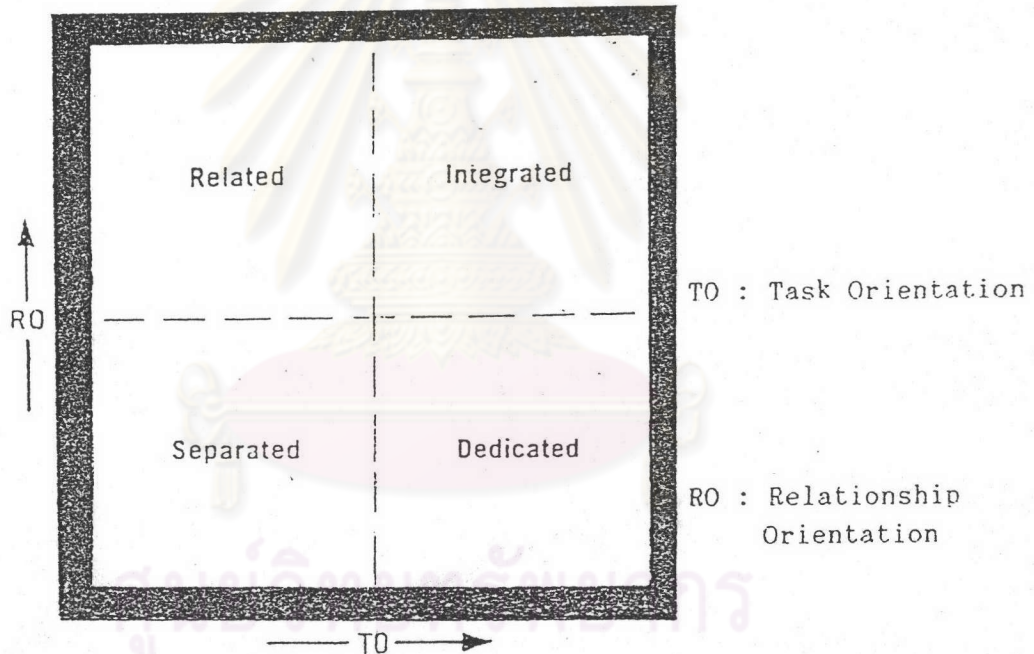
(Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York :
McGraw-Hill, 1970)

พฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ มีดังนี้

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation : TO) เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่าง
ความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบที่ดี
ในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดี เพื่อความสำเร็จของงาน
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation : RO) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้น
ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษา
ขวัญกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี มีความไว้วางใจกัน มีความนับถือซึ่งกันและกัน
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิตินุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิภาพสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม รดยาให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (Reddin, 1970)



ภาพประกอบ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของ Reddin

(Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970.)

1. แบบ Separated Style เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และในขณะเดียวกันก็มุ่งสัมพันธ์ต่ำด้วย เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความเป็นระเบียบ ชอบงานเขียนมากกว่างานพูด ชอบทำตามกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

ชอบพฤติกรรมที่เป็นข้อเท็จจริง ยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้น ขอบงานที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น ถ่อมตัว เป็นคนชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวางจะให้ความสำคัญในด้านคนและงานในระดับต่ำ นักบริหารเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย ชอบขัดขวางการกระทำของคนอื่น มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

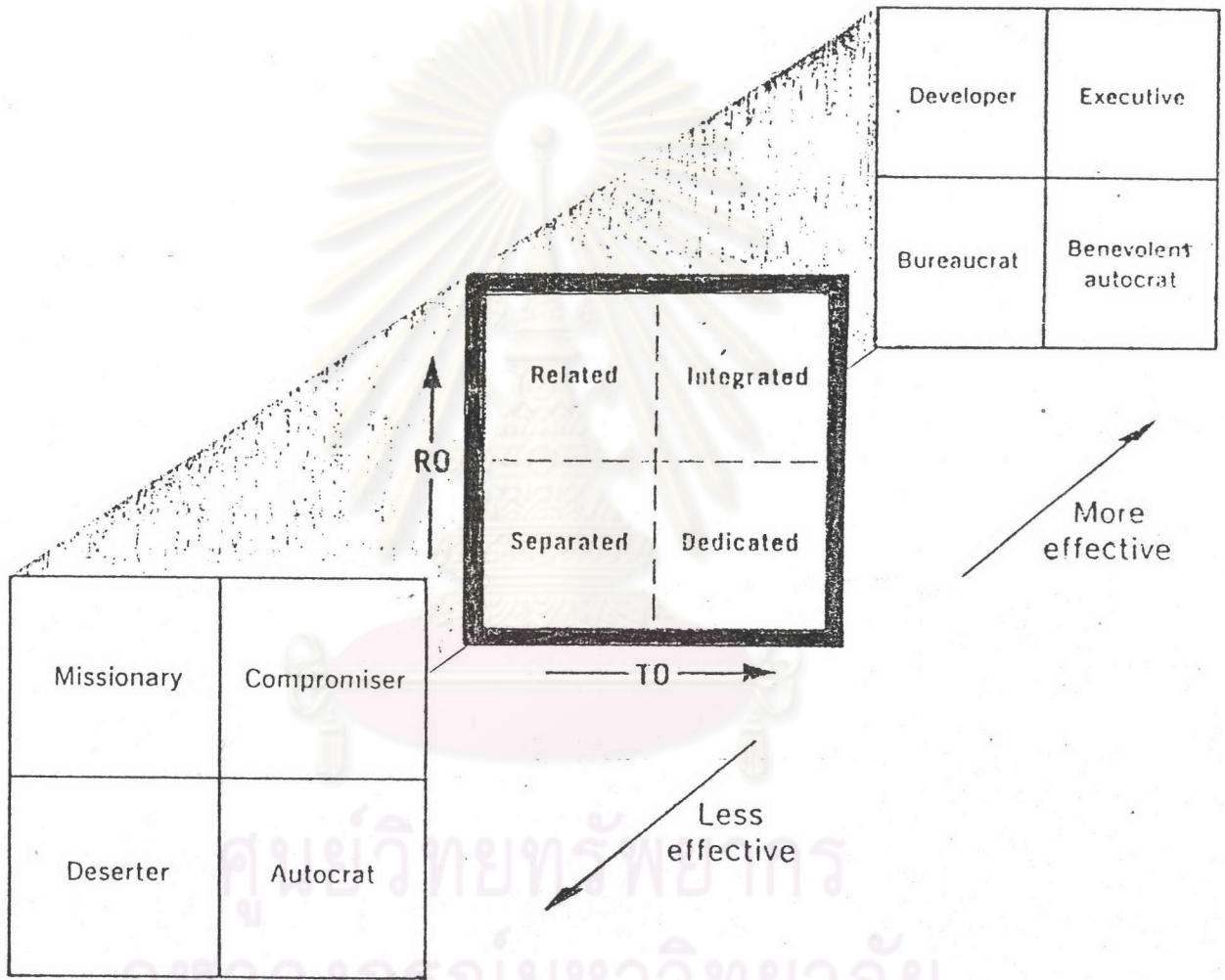
2. แบบ Related Style เป็นผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ซึ่งจะเน้นความสัมพันธ์กับบุคคล แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์ด้านงาน ผู้นำแบบนี้จะถือคนในหน่วยงานมีความสำคัญที่สุด เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบวางตัว ชอบสนทนาวิสาสะให้ความเห็นใจลูกน้อง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นโดยง่าย มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น มั่นคง ปลอดภัยภายในหน่วยงาน

3. แบบ Dedicated Style เป็นผู้นำแบบมุ่งงานซึ่งเป็นลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งจะทำงานให้ได้ตามที่ตนต้องการ เป็นคนที่มีความกล้าที่จะมีพฤติกรรมก้าวร้าวในบางเวลา ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานเป็นรายบุคคล มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

4. แบบ Integrated Style เป็นแบบการผสมผสานซึ่งเป็นลักษณะผู้บริหารงานที่เน้นทั้งงานและมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน เป็นผู้นำที่พยายามจะให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในองค์การมากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจหน้าที่มากนัก ต้องการให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน มีเทคนิคในการจูงใจลูกน้อง

แบบผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ไม่สามารถจะแยกจากกันอย่างเด่นชัด แต่การที่จะแยกเป็นแต่ละแบบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ บางครั้งจะไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด

แนวคิดของ Reddin จากแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบที่สร้างบนมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีลักษณะผู้นำแบบใดดีที่สุด จึงได้เพิ่มมิติประสิทธิผลลงไปอีกมิติหนึ่ง เพื่อช่วยชี้ให้เห็นว่าผู้นำลักษณะใดให้ผลดีมากที่สุดเพียงไร ในการศึกษาวิจัยแบบผู้นำจาก 3 มิติ โดยอาศัยแบบพื้นฐาน 4 แบบ Reddin พบแบบผู้นำอีก 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ



Adding the third dimension. Any of the four basic styles may be more or less effective.

ภาพประกอบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

(Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970)

Reddin ได้แบ่งแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังนี้
ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

1. แบบ Deserter เป็นแบบผู้หนีที่ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงตนเองว่าไม่มีความสนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ และไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่ถือถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ไม่ชอบทำงานและขัดขวางไม่ให้ผู้อื่นทำงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. แบบ Missionary เป็นแบบนักบุญเป็นลักษณะของผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมาก เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ มีความปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดีด้วย เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงกระทำในสิ่งซึ่งลูกน้องจะไม่ชอบ ให้ความสนใจและเอาใจลูกน้อง โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้จะเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

3. แบบ Autocrat เป็นแบบเผด็จการ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่หลงตนเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบใช้วิธีการข่มขู่บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีการทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แบบ Compromiser เป็นแบบผู้ประนีประนอม ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการมุ่งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจจะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะแก้ปัญหาและทำให้อันที่มีอิทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1. แบบ Bureaucrat เป็นผู้นำที่ยึดระเบียบไม่มีความสนใจอย่างจริงจังต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ จะปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่จะไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญผู้ร่วมงาน แม้ว่าผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

2. แบบ Developer เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาให้ผู้นำได้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันทั้งงานและตัวหัวหน้าเอง ถึงแม้งานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ

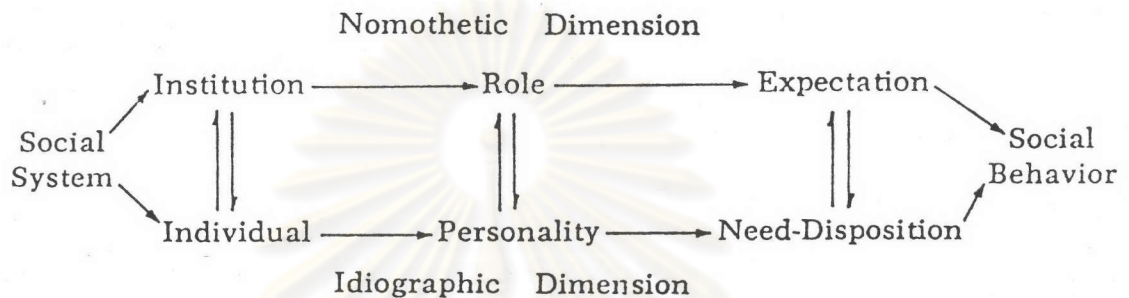
3. แบบ Benevolent Autocrat เป็นผู้นำแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นตนเองสูงมากและมุ่งทำงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้นำที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำการสิ่งของตนเองต้องการโดยไม่คัดค้านหรือไม่พอใจ และจะเป็นผลให้งานที่ทำมีความสำเร็จต่ำ สร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่ผู้นำได้บังคับบัญชา มีความก้าวร้าวน้อยที่สุดเพื่อให้มีความเชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

4. แบบ Executive เป็นผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำแบบนี้ถือว่าหน้าที่ของตน คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นและระยะยาว จะตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ผู้นำก็จะมี ความผูกพันทั้งงาน และคนสิ่งนี้จะเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญที่จะทำให้ผู้นำได้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

พฤติกรรมความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ Getzels และ Guba

Getzels และ Guba (1958) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคมว่า การบริหารในลักษณะระบบสังคม ๆ หนึ่ง จะประกอบด้วย 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติก็จะประกอบด้วย สถาบัน (Institution) ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาท (Role) ของตนเองไว้ตาม ลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้ก็จะกำหนดความคาดหวัง (Expectation) ของสถาบันเอาไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน ส่วนบุคลามิติจะประกอบด้วย

บุคคล (Individual) แต่ละบุคคลก็จะมีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเองและ
ความต้องการส่วนตัว (Need-Disposition) ที่แตกต่างกันออกไป



แผนภูมิแสดงแนวคิดของทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Getzels และ Guba
(Getzels, Jacob W. Educational Administration as a Social
Process. In Halpin, Andrew W. (ed), Administrative Theory in
Education, pp. 156. Illinois : The Interstate Printers and
Publishers, Inc, 1958.)

- จากแนวคิดตามทฤษฎีนี้ Getzels และ Guba ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท
ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ดังนี้ (วิทยุ สาร, 2526)
1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบัน หรือยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader)
ผู้นำประเภทนี้จะยึดถือวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน
เป็นสำคัญ แม้จะต้องทลายน้ำใจ หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ โดยถือว่าสถาบัน
หรือหน่วยงานต้องมาก่อนเสมอ
 2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลหรือยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader)
ผู้นำประเภทนี้จะอาศัยความเห็นการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณา
ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไปไม่ว่าจะทำกาไรใด จะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ
ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดข้องต่อ

ระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง แต่จะพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นคนนี้เป็นคน ๆ ใด การคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leader)

ผู้นำประเภทนี้จะพิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วจะลุ่มอล่วยไม่ทำให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้รับประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

จากแนวคิดของ Getzels และ Guba ดังกล่าวจะเห็นว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลักและผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก จะถือหลักการว่า ระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก ถือหลักการว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานดี สำหรับผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบประสานประโยชน์จะถือหลักการว่าการปฏิบัติงานใด ๆ จะเน้นความสำคัญเพียงด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการที่เน้นทั้งสองอย่างพร้อมกัน คือ ทั้งสถาบันและบุคคล เป็นแบบของการประสานประโยชน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Adelman (1981) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมีต่องานและมีต่องานสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

2. ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรม ผู้นำมีติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามีติมุ่งงาน ส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีติมุ่งงานมากกว่ามีติมุ่งสัมพันธ์

Aiken (1977) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กับผู้อำนวยการและอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง พบว่า

1. ผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานจริงของตนมากกว่าความเห็นของอาจารย์
2. ผู้อำนวยการและอาจารย์มีความคิดเห็นในมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ
4. จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

Cox (1974) ใช้แบบสอบถาม LBDQ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยครูชุมชนในรัฐคารโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 28 คน และคณะอาจารย์ 305 คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของ
 - 1.1 คณะอาจารย์กับอธิการ
 - 1.2 คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ
 - 1.3 อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก
ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

Foy (1974) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริง และในอุดมคติของคณบดีฝ่าย
วิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัสที่เปิดทำการสอนในระดับปีที่ 2 โดยการสอบถามคณบดีฝ่าย
วิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในลักษณะของการเปรียบเทียบ
ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่า
มีความเห็นไม่ตรงกันทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์ โดยผู้ร่วมงานต้องการให้คณบดีฝ่ายวิชาการ
มีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

Vichit (1972) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ
ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพฯ
ผลการวิจัย พบว่า

1. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นชายระหว่าง
35-44 ปี อาจารย์ใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้งจะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษาและอักษรศาสตร์
เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่มักจะมีประสบการณ์
การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

2. คณะครูเห็นว่าอาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)
มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง และอาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating
Structure) มากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย

3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
อาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

4. อาจารย์ใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโทด้านการศึกษ้อักษรศาสตร์ และ
กฎหมายจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และอาจารย์ใหญ่ที่เรียน
สูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพ
มากกว่า

5. ประสิทธิภาพในการบริหาร มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพทำงานระหว่าง 1-9 ปีมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่านี้

6. อาจารย์ใหญ่ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

จากผลการวิจัยของ Adelman, Aiken, Cox, และ Foy ได้พบว่า โดยทั่วไปแล้วในสภาพความเป็นจริง พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านจะแตกต่างกัน มิติมิตรสัมพันธ์มักจะสูงกว่า มิติกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารมักจะให้คะแนนพฤติกรรมตนเองสูงกว่าที่ผู้ร่วมงานให้คะแนน และ Adelman ยังได้พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา ต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามิติมุ่งงาน แต่ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์ ส่วน Vichit พบว่า อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าอาจารย์ใหญ่เพศหญิง นอกจากนี้ยังพบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาสูง จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ และประสิทธิภาพในการบริหารก็มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ด้วยเช่นกัน

งานวิจัยในประเทศ

จันทนา ชมวรกุล (2529) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและครู-อาจารย์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์ โดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่าอยู่ในระดับสูง
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านสัมพันธภาพ โดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่าอยู่ในระดับสูง

3. ความคิดเห็นของครู-อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์ โดยส่วนรวมแล้ว ปรากฏว่า พฤติกรรมที่ปรากฏจริง อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ควรจะเป็นจะอยู่ในระดับสูง

4. ความคิดเห็นของครู-อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นด้านสัมพันธภาพ โดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติจริง อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูง

5. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู-อาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพ ที่ปฏิบัติจริงกับที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรเชษฐ์ สุขแสง (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและครู-อาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งแยกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมทั้งสองด้านรวมกันอยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาดประเมินค่าคะแนนพฤติกรรมของตนเองสูงกว่าค่าคะแนนที่ครู-อาจารย์เป็นผู้ประเมิน ทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน พฤติกรรมทางด้านมุ่งสัมพันธภาพ และพฤติกรรมทั้งสองด้านรวมกัน

3. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาค ที่ได้รับพระราชทานรางวัลของแต่ละขนาดโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมรายข้อตรงกันในระดับมาก ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ได้แก่ มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงานทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา ส่งเสริมการชำระแบบปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับที่วางไว้ แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน คบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน อธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่าน ปฏิบัติงานโดยมีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน และยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน

ทัศนาศาสตราจารย์ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" โดยได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารการศึกษาและอาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดกองวิทยาลัย ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวม 38 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง แตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมเป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่เป็นอยู่จริงทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม และด้านมุ่งงานระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

กล้าหาญ สุดแสน (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ในประเทศไทย" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็น ควรจะสูงทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดกับศึกษานิเทศก์จังหวัด ปรากฏว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงานที่เป็นอยู่จริง ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริงไม่แตกต่างกัน กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

ศิริ เจริญวัย (2521) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูในระดับสูง

จากผลการวิจัยของ จันทนา ชมวรกุล, วรเชษฐ์ สุขแสง, ทศนา แสงศักดิ์, กล้าหาญ สุตแสน และศิริ เจริญวัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงจะต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็น และผู้บริหารมักจะให้คะแนนพฤติกรรมตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ ทศนา แสงศักดิ์ ยังพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นจริง มีดีมุงงานสูงกว่ามีดีมุงสัมพันธ์ ส่วนศิริ เจริญวัย ได้พบว่า พฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมแบบมุงงานมากกว่า แบบมุงสัมพันธ์ และพฤติกรรมทั้งสองแบบจะมีความสัมพันธ์กับ ผลงานของวิทยาลัยครูในระดับสูง

จากการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาจะเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การประพฤติดิปฏิบัติของผู้บริหารจะอยู่ในสายตาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าพฤติกรรมของผู้นำตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใดก็จะสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นได้ง่ายขึ้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นการสมควรที่จะต้องศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่หลายทฤษฎี แต่ก็พอจะสรุปแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและปฏิบัติกันมากได้ 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ตามแนวคิดของ Halpin (1969) จากการศึกษาผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าผู้บริหารมักจะประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองทั้งสองมิติสูงกว่าผู้ร่วมงานเสมอ และปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ตนเองคาดหวังกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริงไม่สอดคล้องกัน และพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงน่าจะให้บุคคลอื่นเป็นผู้ประเมินมาให้ผู้บริหารประเมินตนเอง ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขต สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ว่าพฤติกรรมผู้นำ

ของศึกษานิเทศก์ทั้งสองมิติตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัย
จะเป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการพิจารณาหาวิธีการปรับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย