

เอกสาร วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการให้รายละเอียด เนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย ของผู้นำและภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ องค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะ ของผู้นำทางวิชาชีพพยาบาล คุณสมบัติของผู้นำ ประเภทของผู้นำ ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

รายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาดังกล่าว จะช่วยให้เข้าใจถึงความสำคัญของคนที่ มาเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำของสถานศึกษาซึ่งเป็นแหล่งผลิตกำลังคนในการพัฒนาประเทศ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ คือ ปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ คำนิยามของผู้นำไว้มากมาย ซึ่งจะนำมาเสนอไว้พอสังเขป ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2512) ให้ความหมายเป็น 2 นัย คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการ แต่งตั้ง หรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง
2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่น ปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็น ผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำ นอกแบบ

ภิญโญ สาทร (2516) กล่าวไว้ว่า

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือ มีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือ คำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือ พฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเล็กน้อย เพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-ways Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึง เป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคน
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้ อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่ โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่มีอำนาจ อิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติ หรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆทั้งสิ้น หลักการข้างต้นนี้เป็นการพิจารณาผู้นำในแง่ของศาสตร์ในการบริหารว่าจะพิจารณาผู้นำได้อย่างไร คือให้ดูพฤติกรรมไม่ใช่ดูที่ตำแหน่งเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการกล่าวถึงผู้นำตามความหมายนัยกว้าง คือ รวมทั้งผู้ที่มีความเป็นผู้นำโดยพฤตินัยและหัวหน้า หรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำโดยนิตินัย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ก็จะเห็นได้ชัดเจนว่า เน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

อรุณ รักธรรม (2522) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

นพพงษ์ บุญจิตรราดลย์ (2529) กล่าวว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์การที่เขาปฏิบัติอยู่
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งมีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวเอง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

สุเมธ เดียววิศเรศ (2527) ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้นำว่าโดยทั่วไปผู้นำมีลักษณะแตกต่างไปจากผู้บริหารสองประการ คือ

ประการแรก ผู้บริหารคือ ผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป ให้มาเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา อำนวยความสะดวก และ รับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้นได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และ เลื่อมใสศรัทธา ผู้นำและผู้บริหารอาจเป็น

คนคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่เขาอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นบุคคลอื่นซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ แต่เขามีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อย่างใดเลย

ประการที่สอง ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติมา เคยทำอะไรก็ทำอย่างนั้น โดยไม่คิดหาหนทางหรือวิธีการใหม่มาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีความคิดริเริ่มในการที่จะนำวิธีการใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ

จากนิยามความหมายของผู้นำตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของผู้นำดังนี้

ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องหรือสร้างตนขึ้นไปเป็นหัวหน้า เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการตัดสินใจ ประสานและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความเลื่อมใสศรัทธา ทั้งยังเป็นศูนย์รวมน้ำใจ ก่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีในหมู่คณะ

ความหมายของภาวะผู้นำ

"ภาวะผู้นำ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "LEADERSHIP" (สมพงษ์ เกษมลีน, 2526) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้มากมาย ดังนี้

รัศมี ภิบาลแทน (2523) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับรูปศัพท์ภาษาอังกฤษว่า "LEADERSHIP" แล้วสรุปไว้ดังนี้

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้อยู่ใต้-
บังคับบัญชา หรือลูกน้อง รักความยุติธรรม ความก้าวหน้า

E = Education and Experience คือ มีคุณสมบัติทางการศึกษา
และมีประสบการณ์ เป็นแบบอย่างได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครูในการสอนงาน

A = Adeptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ
สภาพการณ์และสิ่งแวดลอมได้ รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจ
ได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการ
ทำงานอย่างจริงจังและสามารถชักนำ (ENCOURAGE) ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility มีความรับผิดชอบทั้งส่วนของตนเองและที่ลูกน้อง
ได้ทำลงไป ไม่ปัดความรับผิดชอบและอาจจะหมายถึงความรวมถึงความรับผิดชอบ ที่เกิดขึ้น
จากการเสี่ยง (RISK) ในทุกลักษณะด้วย เช่น ในการสั่งงานหรือการตัดสินใจ

S = Sacrifice and sincere หมายถึง การเสียสละและอุทิศ
ผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonise หมายถึง ความนุ่มนวล โอนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิด
ความสามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะและอาจหมายถึงการถ่อมตัว
(Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual Capacity หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
ทันคน ทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness ความสามารถในการจูงใจคน

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญเพราะกิจกรรมในด้านต่างๆ ต้องการการบริหาร
ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง มีระเบียบ
แบบแผนที่ดี เพราะฉะนั้น การบริหารที่ดีจึงจำต้องอาศัยหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดีด้วย

ภิญโญ สาคร (2516) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-ways Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง ผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมประชาธิปไตย ก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

อรุณ รักธรรม (2517) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลใช้ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก (Directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือภาวะผู้นำ ก็คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตนให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2519) มีไว้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงานต่างๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

ประเสริฐ รักไทยดี (2520) ก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร กล่าวคือ ในการปฏิบัติราชการความสามารถประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้างาน หากหัวหน้างานเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ ก็จะสามารถจัดงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหัวหน้างานเป็นคนประจบสอพลอ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่กับหัวหน้าชนิดนี้ก็ประจบสอพลอไปด้วย



สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

วุฒิชัย จำนงค์ (2524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะบางสิ่งบางอย่างซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ในการที่จะนำและสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจต่างๆ ไปได้ด้วยดีด้วยความเต็มใจ ด้วยความผูกพันที่จะต้องทำนั้น

สุเมธ เตียววิศเรศ (2527) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถส่วนบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์ และบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนเอง

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ เกี่ยวกับกระบวนการนั้นคือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ จะเป็นสิ่งกำหนดผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงาน

ฮัลปิน (Halpin, 1957) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผนและการจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติดังกล่าวเกิดความร่วมมือในการทำงานในระหว่างสมาชิกด้วยกัน"

ลิปแฮม (Lipham, 1964) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง

การริเริ่มในโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติใหม่ เพื่อการดำเนินงานขององค์การ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ"

เจนสัน และ คลาร์ก (Jenson and Clark , 1967) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำต้องให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้ชัดเจน

สตอกคิลล์ (Stogdill , 1969) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ ล่วงโดยสมบูรณ์"

จากการศึกษานิยาม หรือความหมายของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำจากบุคคลต่างๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นก็จะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่มซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างความศรัทธาสามารถสร้างแรงจูงใจชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยและให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามภารกิจของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำจะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ นั่นก็คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ หรือปัจจัยใดๆ หรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาเอง หรือให้ผู้อื่นกระทำเพื่อให้งานหรือกิจการใดๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

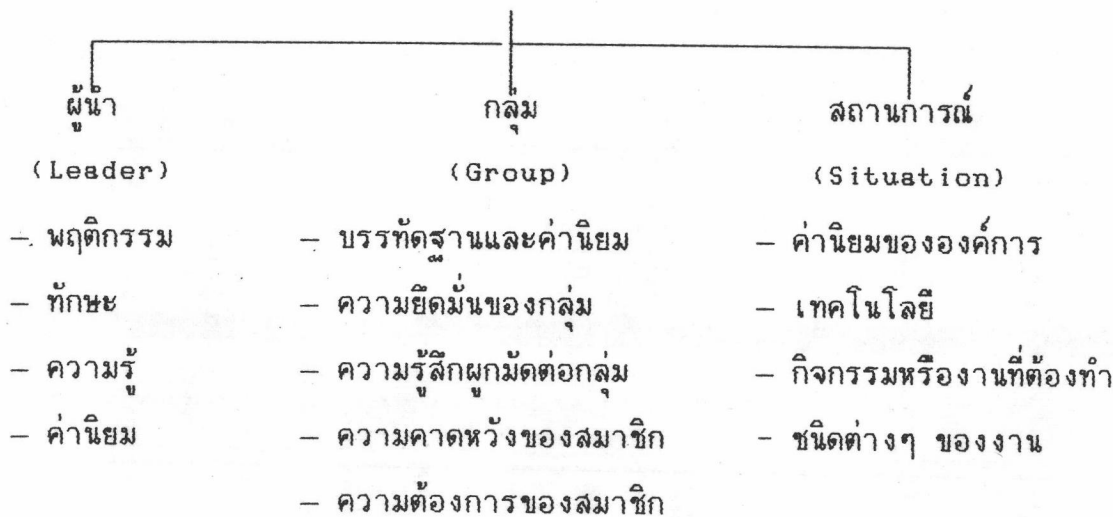
การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในช่วงหลังปี ค.ศ. 1945 เป็นต้นมานั้น ได้มุ่งเน้นการศึกษาภาวะผู้นำในด้านรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ ที่แสดงออกในการกระทำกิจ-

กรรมตามบทบาทในการบริหารงานและภาวะผู้นำ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่แสดงออกมานั้น จะมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญ 2 ด้านมากน้อยต่างกัน คือ มุ่งเน้นความสำคัญของงาน และมุ่งเน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน คูนท์ซ์ (Koontz et. al. อ้างถึงใน ชุศรี สัจปรีม และ คิริลักษณ์ ลิขวงศ์แพทย์ , 2531)

ชาลส์ อาร์ มิลตัน (Charles R. Milton อ้างถึงใน วิจารณ์ มาณกิจ , 2530) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ก็คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำ กิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด ทำให้ภาวะผู้นำกลายเป็น กระบวนการ มีปัจจัย 3 ปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังภาพ

ภาวะผู้นำคือหน้าที่

(Leadership is a Function of)



ปัจจัยทั้งสาม จะกำหนดผลสุดท้ายของภาวะผู้นำ คือ การปฏิบัติงาน และความพอใจในงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้เป็นไปด้วยดี ในสถานการณ์ที่พึงประสงค์ และงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths, 1957) ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งนักบริหารการศึกษาควรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ริเริ่มในงาน (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้นและมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบ ขั้นตอน ไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จจนบางครั้งก็ล้มเหลวเพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ
2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอนโดยจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครู ให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน
3. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับคนอื่น (As a Recognizer) เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่นวดยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้อยู่

ได้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่าเราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดี ที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้หน้าที่ของผู้บริหารคือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองเห็นถึงปัญหาของคนอื่นๆ ในการทำงาน พร้อมกับชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นๆ เมื่อทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่นๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a helper) นักบริหารการศึกษาที่ดี จะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน
5. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักพูดเก่ง (As an Effective Speaker) คือมีความสามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ความศรัทธาและความเชื่อมั่น อย่างไรก็ตาม จะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย
6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกๆ ฝ่าย ตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือ ผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง มาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. นักบริหารในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social man)
ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นของผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่างๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นต้องเลือกและใช้เวลาให้กับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่างๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป
8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent)
การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยความมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากจะเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิดเหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงความประหยัดและความถูกต้องเหมาะสมด้วย
9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการแบ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์เราก็มักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่นๆ ในหน่วยงาน เช่น การมาปฏิบัติงานเช้า ไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

1. ห่างเหิน (Aloofness) เป็นพฤติกรรมที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานจะเป็นแบบทางการ หรือ โดยหน้าที่การงานเท่านั้นลักษณะการบริหารจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ระบบบริหารงานจะยึดถือกฎระเบียบ มากกว่า ความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละบุคคล ซึ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารจะพยายามไม่สนิทสนมกับผู้ร่วมงานมากนัก
2. มุ่งผลงาน (Production Emphasis) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงการสอดส่องดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานโดยใกล้ชิด จะพยายามให้คำแนะนำและตรวจตราผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะเดียวกัน ก็จะพยายาม กระตุ้นให้ทุกคนทำงานหนักมากขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. เป็นแบบอย่าง (Thrust) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายาม ช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ผู้บริหาร จะพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ แต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสได้แสดง ความสามารถสูง การควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่ผู้อื่นจะยึดถือไปปฏิบัติได้
4. กรุณาปราณี (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ ความเมตตากรุณาช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และ เรื่องส่วนตัวของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

การศึกษานพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะต่างๆ จะเป็นเครื่องนำทางให้ ผู้บริหารมองเห็นพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งมีหลายรูปแบบ นอกจากนั้นยังทำให้มองเห็นลักษณะ การดำเนินงานภายในองค์การได้เป็นอย่างดีสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ยิ่งสำหรับนักบริหาร

ในอันที่จะนำเอาความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหารในที่สุด

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ

ทาเนนบัมม์ และ ชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt (อ้างถึงใน สุมเมธ เดียววิศเรศ, 2527) ได้แยกพิจารณาปัจจัยที่ทำให้เกิดแบบของผู้นำออกเป็นปัจจัยที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่างๆ กัน ทัศนคติเหล่านี้ ได้แก่

- 1.1 ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง
- 1.2 ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานนั้น และยอมทำให้ผู้นำเช่นนี้แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้
- 1.3 ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่า ตนเองต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดความผิดพลาดและจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพ และการนำแบบต่างๆ มีดังนี้

- 2.1 ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้องการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ
- 2.2 ความพร้อมของผู้ร่วมงานที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ
- 2.3 ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2.4 ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาวะการณ่แวดล้อม

สภาวะการณ่แวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำมากเพราะเหตุว่าองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดขององค์การเองอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมีหลายประการ เช่น

- 3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่างๆย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเอง ธรรมชาติ และ ลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้างานในองค์การด้วย
- 3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิผลเกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้น ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพันและความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้น้อย ดังนั้นอิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอย่างมาก

3.3 สภาพปัญหาและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตาม ปัญหาย่อมจะต้องเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้งปัญหานั้นเป็นเรื่องเร่รังควาน กรณีหลังผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาโดยลำพัง ลักษณะเช่นนี้ ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการได้ง่าย

นอกจากปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมาย เช่น ประสบการณ์ของผู้นำ ทักษะของบุคคลภายนอกที่มีต่อบทบาทของผู้นำ สภาพสังคม ระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย แนวโน้มทางการเมือง ฯลฯ ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อผู้นำที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเสมอ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจในกลุ่มของตน

แฮสแกลล์ (Haskell, 1963) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำว่า

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย
3. ปฏิบัติต่อข้อข้องใจ หรือ การร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
4. รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ และ ทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ
5. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นตื่นตัวที่จะทำงาน

เครช, ครัทช์ฟิลด์ และ บอลลาดี (Krech, Crutchfield และ Bellechey อ้างถึงใน วิทยุ โสธร, 2516) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ มี 14 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้นส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์การด้วย
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์การนั้น อาจจะมีเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกันแต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย นโยบายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะนโยบายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะต้องมาจากผู้นำเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องต่างๆ ลึกซึ้งทุกเรื่องไป แต่ผู้นำก็ต้องสามารถรู้อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่ม เพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้เราพบเห็นอยู่เสมอว่าในการเจรจา ติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ผู้ทำหน้าที่นี้ มักจะเป็นผู้นำของกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในความสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น จนมีคำกล่าวว่า "การประสานคนก่อให้เกิดการประสานงาน"
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่าผู้นำใดไม่มีสิทธิ์หรืออำนาจที่จะให้คำแนะนำหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดีและลงโทษเมื่อสมาชิกทำผิดแล้ว ก็จะรักษาความเป็นผู้นำได้ยาก
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยในหน่วยงานหรือในองค์การย่อมมีการทะเลาะเบาะแว้งแตกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกล่เกลี่ยประสานรอยร้าวให้ได้

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความดีงามซื่อสัตย์สุจริตและอยู่ในศีลธรรมจะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่ม ย่อมเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกและได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ในกิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันผู้นำมักจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำย่อมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่นี้ไม่ได้
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นจะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างแน่วแน่ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หากจุดยืนมิได้
13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม และมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ
14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทုံมตัวเองเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนก็ตาม ผู้นำในลักษณะเช่นนี้ย่อมได้รับการบูชาหัวใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้

3 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และ ปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และ จำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎี สาร (2523) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ ในการบริหาร ถึง 8 ประการด้วยกันคือ

1. การบริการบุคลากรในโรงเรียน
2. การปกครองและแนะแนวนักเรียน หรือ การบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ อุปกรณ์ ประกอบการสอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและการบริหาร การสอน
4. การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน
6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียนเอกสารต่างๆ การเงิน และการบริการต่างๆ ของโรงเรียน
8. การประเมินผลงาน

จากการศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ พบว่า การที่ผู้นำจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคนในหมู่คณะนั้น มิใช่เป็นของง่าย เพราะไม่เพียงแต่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากจากบุคคลภายในกลุ่มเท่านั้น แต่ยังต้องเผชิญกับบุคคลภายนอกด้วย นอกจากนี้แล้ว ความเป็นผู้นำยังจะต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาการกระทำของมนุษย์และปฏิกิริยาของผู้ตามด้วย ผู้นำจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ ในการประสานความร่วมมือในการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมาย อันเป็นงานขั้นพื้นฐานให้งานสำเร็จ ซึ่งบทบาทของผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย

1. การระดมความร่วมมือ
2. การประสานประชาสัมพันธ์
3. การเน้นหนักในเรื่องของผลผลิต
4. การเป็นตัวแทนของชุมชน
5. การแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำกลุ่ม
6. ความสามารถในการจัดองค์การ
7. การติดตามประเมินผลและการให้รางวัล
8. ความคิดริเริ่ม
9. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น

กล่าวได้ว่า บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง อันเป็นเรื่องของการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การ หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำยังมีหน้าที่ในการบริหารคน วัสดุ และ ภาวะสิ่งแวดล้อมทางการบริหาร เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่ง เครช, ครัชฟิลด์ และ บอลลาคี (Krech, Crutfield and Balachy, 1948) ได้ศึกษาแยกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function)
 - 1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสาน

งานกลุ่ม โดยมอบหมายให้คนรับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรง หรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

- 1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ผู้นำต้องมีหน้าที่ประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหอะไรและจะแก้ไขปัญหาอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาวหรือระยะสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียวหรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้
- 1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมให้ความเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรืออาจจะโดยผู้นำเป็นผู้วางนโยบายแต่ผู้เดียว ซึ่งในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับกรณีผู้นำซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญนอกจากนี้ ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกในนามของกลุ่มและทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม ขจัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่ม และกำหนดนโยบายได้

2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

- 2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง
- 2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานาน
- 2.3 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหาหรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ
- 2.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิกเป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่างๆและทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ
- 2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

- 2.6 ผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยขจัดปัญหา ช่วย
รองรับอารมณ์ความทุกข์โศกเศร้าของผู้อื่นทั้งนี้เพื่อความคงอยู่
ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

คุณลักษณะการเป็นผู้หน้าที่ดี

การเป็นผู้หน้าที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมเป็นเรื่องยาก เนื่องจากผู้นำที่ดีนั้น
จะต้องสามารถกำกับ หรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์ด้วย โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ ลักษณะของการเป็นผู้หน้าที่ดีนั้น
กมล ชูทรัพย์ (2526) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตรและเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัตย์ มั่นคงและเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือเป็นได้ทั้งนายและครู
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2513) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

ดังนี้

1. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่

- ก. รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งของหน่วยงานและประเทศ
 - ข. รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน
2. ต้องรู้วิธีการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผล คือ
- ก. รู้กระบวนการต่างๆ ในการบริหาร
 - ข. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

อรุณ รักธรรม (2517) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

1. เป็นผู้รอบรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเด็ดขาด
5. มีความแนบเนียน
6. มีความยุติธรรม
7. มีท่าทางดี
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. ไม่เห็นแก่ตัว
11. ตั้งตัวอยู่เสมอ
12. มีดลยนิมิตในการตัดสินใจ
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจ
15. มีความจงรักภักดี
16. มีสังคมดี
17. รู้จักบังคับใจตนเองได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญาไหวพริบ ตื่นตัวอยู่เสมอทันต่อเหตุการณ์ ใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเองและเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) คือมีความสำเร็จทางด้านวิชาการ การแสวงหาความรู้และความสำเร็จทางการศึกษา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเองและมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ หรือมีความทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนในระดับต่างๆ รู้ฐานะ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

อรรถสิทธิ์ ลิทธิสุนทร (2524) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 4 ประการ คือ

1. **ภูมิฐาน** หมายถึง ความสง่าผ่าเผย สะอาดหมดจด เป็นระเบียบเรียบร้อยและความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ท่วงทีกริยาท่าทาง และวาจา

2. **ภูมิรู้** หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และจะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนี้ จะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี
3. **ภูมิธรรม** ได้แก่ มีความประพฤติดี มีวินัย มีศีลธรรมจรรยา และมีวัฒนธรรม
4. **มีความชัดเจนในศิลปะ** สามารถประยุกต์หรือผสมผสาน ภูมิฐาน ภูมิรู้ และภูมิธรรมเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

อรุณ รักธรรม (2527) กิติมา ปรีดีติลล (2529) กิติ ตยัคคานนท์ (2530)

ได้สรุปคุณลักษณะที่ดี และที่จำเป็นของผู้บริหารว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. **มีคุณธรรม** มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม เสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม
2. **มีความอดทน กล้าหาญ** สามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุกๆ ด้าน
3. **มีมนุษยสัมพันธ์ดี** วางตัวดี ประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง เห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น
4. **มีความรู้ในงานบริหาร** รุกนโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่างๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

อารี เพชรผด (2530) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะของผู้หน้าที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง สามารถที่จะติดต่อกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้คนอื่นยอมรับฟังความคิดเห็น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตาม จะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับตัว ดังนั้น บุคคลที่ฉลาดกว่าเท่านั้น จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องต่างๆ ที่กล่าวมาได้
2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity and Breadth) ผู้นำจะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวอย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวัง หรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และนับถือตัวเอง
3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูงและจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อยๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จ ก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนัก เพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบเป็นบันไดที่ให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ
4. จะต้องมีความทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะยอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้น ผู้นำจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

ผู้นำจะต้องให้ความนับถือต่อผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็น



บุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

อย่างไรก็ตามเมื่อผู้นำมีทัศนคติหรือมีความรู้สึกหรือค่านิยมอย่างไร ผู้นำไม่สามารถปกปิดไว้ได้คนเดียว คนอื่นในกลุ่ม หรือ สมาชิกจะสังเกตได้หรือรับรู้เพราะทัศนคติ หรือความรู้สึก หรือค่านิยมจะมีผลต่อการทำงานทุกอย่างของผู้นำ ผู้นำควรมีค่านิยมที่ท้าทายคนอื่นให้ทำงาน และมีความนับถือในศักดิ์ศรีของคนอื่นด้วย (อารี เพชรผด : 2530)

สรุปก็คือ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในสถานศึกษา ควรมีลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำในทุกๆ ด้าน อาทิ ความรู้ดี เจลียวฉลาด บุคลิกดี เป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีความคิดริเริ่ม อารมณ์ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม รับผิดชอบ มีอารมณ์ขัน ฯลฯ ผู้นำในสังคมไทยก็ต้อง มีนิสัย บุคลิก เป็นที่สนใจของคนไทย เช่น การไม่ถือตัว ชมคนเป็น สุภาพ ถนอมน้ำใจ เป็นต้น

คุณลักษณะของผู้นำทางวิชาชีพพยาบาล

การศึกษานพยาบาลเป็นการศึกษาทางวิชาชีพที่มีความเฉพาะ ที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยตรงต่อการบริการเพื่อสุขภาพของผู้เจ็บป่วยและผู้รับบริการทางสุขภาพ โดยทั่วไป จึงต้องมีลักษณะดังนี้

1. ความเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ สามารถบริหารงานพยาบาลได้
2. มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมทั้งในเรื่องเทคนิค วิธีการปฏิบัติ การตัดสินใจและการรับรู้ที่ถูกต้อง
3. มีความสามารถในการวางแผนงาน การจัดการ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการติดตามประเมินผล

4. มีความสามารถทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย มีศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงาน
5. ใช้หลักของเหตุผลพิจารณาปัญหาอย่างรอบคอบตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน
6. มีทักษะที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารงานพยาบาล ซึ่ง นอกจากความรู้ความชำนาญในงานพยาบาลแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ การพิจารณาสั่งการ การให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้หลักการของการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญ
7. ผู้บริหารพยาบาลจะต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในด้านทักษะการเป็นผู้นำคือ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งควรเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two Ways Communications)

ภาวะผู้นำนั้นจะเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของขบวนการสุขภาพดีถ้วนหน้า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรามีทัศนคติ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ในฐานะผู้นำทางวิชาชีพพยาบาล ผู้นำจะต้องพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

1. ความไวต่อปัญหาปัจจุบันของสังคม และมีความยึดมั่นในการสร้างคุณธรรมในสังคม เพื่อที่จะลดความไม่เสมอภาคทางการสาธารณสุข และความไม่เป็นธรรมทางเศรษฐกิจ และสังคมที่เกี่ยวข้อง และต้องยอมรับว่าการมีโอกาสได้รับบริการสุขภาพอนามัยที่ดีไม่ใช่เป็นอภิสิทธิ์ชน แต่เป็นสิทธิของพลเมืองทุกคน
2. มีความตระหนักอย่างแท้จริงว่าสุขภาพอนามัยและการพัฒนาเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ทั้งนี้หมายรวมถึงการมีความเข้าใจอย่างชัดแจ้งและมีความ

- มุ่งมั่นในเรื่องสุขภาพดีถ้วนหน้า การสาธารณสุขมูลฐานตลอดจนหลักการสำคัญกว้างๆของเรื่องเหล่านี้ ค่านิยมและจุดมุ่งหมายมองเห็น เรื่องสุขภาพเป็นสิ่งที่ต้องมาก่อนกิจกรรมทั้งปวงของมนุษย์และการสาธารณสุขเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งยวด ต่อการพัฒนาขั้นพื้นฐานของสังคม
3. มีความตระหนักว่าการปกป้องสิทธิเป็นสิ่งที่ดี และเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และไม่สับสนกับความก้าวร้าว
 4. ความเชี่ยวชาญและความน่าเชื่อถือในด้านใดด้านหนึ่งหรือในหลายๆด้านของการพยาบาล และการนำกระบวนการแก้ปัญหาทุกระยะ (ประเมินวางแผน ดำเนินการ และประเมินผล) ไปใช้โดยให้ความเอาใจใส่ประชากรทุกกลุ่มอายุและทุกสถานะ
 5. การใช้ทฤษฎีระบบ กระบวนการทางการเมือง การได้มา การใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย
 6. กิจกรรมการติดต่อสื่อสารอย่างกว้างขวางรวมทั้งระบบเครือข่ายภายในและภายนอกกระบวนการพยาบาลและการสาธารณสุข
 7. หลักการและวิธีการของการจัดการ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในระดับบุคคล กลุ่มคณะ และความสัมพันธ์
 8. การชี้แนะและการช่วยเหลือผู้อื่น ให้สามารถวิเคราะห์แนวความคิดของตนเองในประเด็นปัญหาหลักของสังคมและการสาธารณสุข โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับความเสมอภาค
 9. การให้แรงบันดาลใจเพื่อนร่วมงาน ในอันที่จะทุ่มเทความพยายามสูงสุดในการแก้ปัญหาร่วมกัน ประสานสัมพันธ์การเอื้อประโยชน์ต่อกัน และเสริมสร้างความมุ่งมั่นของเขา
 10. เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงขอบข่ายงาน ในการพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์ใช้จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ที่จะมุ่งไปสู่การนำสติปัญญา และพลังทางกายภาพของผู้อื่นมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสาธารณสุขรุ่นใหม่

11. ติดต่อสื่อสารและเผยแพร่ศักยภาพการพยาบาล ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อความล้มฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของการมีสุขภาพดีถ้วนหน้า

เจนเสน (Jensen, 1952) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในวงการศึกษายาบาล ได้กล่าวว่า คุณภาพของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ในโรงเรียนพยาบาล มีดังนี้

1. สำเร็จการศึกษายาบาล
2. เป็นพยาบาลที่ได้รับการจดทะเบียนประกอบโรคศิลป์แล้ว
3. ได้รับการศึกษาต่อในวิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัย ที่มีมาตรฐานดี อย่างน้อยจบปริญญาตรี แต่ต้องการปริญญาโทมากกว่า และต้องมีประสบการณ์เพียงพอ
4. มีความสามารถให้การพยาบาลได้อย่างดี และสามารถให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียนพยาบาล และโรงพยาบาลได้
5. มีความเป็นผู้นำ มีทัศนคติที่ดี มีความสามัคคี มีการตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการพัฒนา และปรับปรุงตนเอง
6. มีสุขภาพกายและจิตดี
7. เป็นพลเมืองดี รวมทั้งให้ความร่วมมือกับสังคมและชุมชน
8. เป็นสมาชิก และให้ความร่วมมือกับสมาคม หรือองค์การทางวิชาชีพเพื่อความก้าวหน้าของการศึกษายาบาล และวิจัย

ลามาร์ (Lemar, 1975) ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษาในปี ค.ศ. 1974 ผลการวิจัยพบว่าหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษา ซึ่งสามารถจัดลำดับตามความสำเร็จได้ดังนี้

1. ความสามารถทางวิชาชีพ
2. ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ
3. มนุษย์สัมพันธ์
4. บุคลิกลักษณะที่จูงใจ

5. ความสามารถทางสติปัญญา
6. การฝึกอบรมทางวิชาชีพ ประสบการณ์การศึกษา
7. คุณสมบัติเชิงจิตฐ
8. ปรำณยาของการศึกษา
9. ลักษณะทางด้านร่างกาย
10. ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม
11. ข้อมูลส่วนตัว

ซึ่งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกจะครอบคลุมอยู่ 2 เรื่องใหญ่ๆ คือบุคลิกลักษณะของบุคคล(Personal Characteristics) และคุณภาพทางวิชาชีพ(Professional Qualifications)

ประเภทหรือแบบของผู้นำ

เกตเซล และ กูบา (Getzels and Guba, 1957) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style)
ผู้นำประเภทนี้จะยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลักจนบางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องเสียเวลาและความสุขส่วนตัวจนเกินไปเพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตนเองจะประสบกับความทุกข์ยากอย่างไรก็ไม่คำนึงถึง ทำให้คนเกิดความท้อแท้และขาดขวัญในการทำงาน งานก็อาจล้มเหลวได้
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Ideographic Leadership Style)
ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปละละเลยกฎระเบียบข้อบังคับ และเป้าหมายเพียงแค่ว่าจะทำให้บุคคลที่ทำงานด้วยสุขสบาย และตามใจจนทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประพฤติผิดอย่างไรก็ไม่ว่า เพราะ

เกรงใจ และต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไป โดยไม่คำนึงถึงผลเสียของงาน

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็จะให้สิ่งตอบแทนตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบัน และบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ค่อนข้างยิ่ง

สมพงศ์ เกษมสิน (2514) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับแบบของผู้นำ

ไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. พิจารณาถึงลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ
 - 1.1 **ผู้นำแบบอัตตานิยม** ผู้นำแบบนี้อาจเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า "แบบอัตตาธิปไตย" เป็นผู้นำที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่นเข้าทำนองที่ว่า "ฉันแน่กว่าคนอื่น" จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้งผู้นำแบบนี้มักเน้นที่สมรรถภาพของการทำงานและต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะทำได้การบริหารงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้
 - 1) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น
 - 2) การตัดสินใจฉับพลันสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม หรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ

- 3) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่อง มักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง
- 4) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รื้อข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าว เป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- 5) นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการทำงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ก็เป็นเพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจ มักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงล่างเพียงทางเดียว
- 6) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้นหากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้นไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน
- 7) คำว่า "ผู้ช่วย" หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น
- 8) ข้อเสนอต่างๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวกวน เสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง
- 9) ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เจียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

1.2 **ผู้นำแบบเสรีนิยม** ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้บางทีเรียกว่า Free-Rein Leaders ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายบุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อยบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก เข้าทำนองผู้นำที่เรียกว่า "ไม่เอาไหน" การบริหารแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้คือ

- 1) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก
- 2) ไม่มีหลักการควบคุมดูแล ไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่
- 3) หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า มีเพียงแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น
- 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา
- 5) ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือติดตามผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

1.3 **ผู้นำแบบประชาธิปไตย** ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่จัดว่าดีที่สุดในและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตน จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การบริหารงาน จะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อนและมีความต้องการให้เกิดผลงาน การที่ตนได้รับความนิยมน้อยกว่าเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนลักษณะของการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารประเภทนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม
- 2) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- 3) ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง
- 5) สร้างความนิยม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน
- 6) ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกันมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจัง และเต็มใจ

2. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- 2.1 **ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ** การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ มีลักษณะคล้ายกับผู้นำประเภทอัตินิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือผู้นำที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างใน

การปฏิบัติงานมากกว่า ที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบ
อัตนียม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ หรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับ-
บัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกจ้าง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้อง
ระวังตัว การติดต่อสื่อสาร มักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสาร
ทางเดียว

- 2.2 **ผู้นำแบบจูงใจ** การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
ร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อหาทางบรรเทาการ
ต่อต้าน ทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อ
ระหว่างกันเป็นแบบ 2 ทาง เป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสามัคคี-
ธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม
- 2.3 **ผู้นำแบบบงการ** ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้าย
แบบอัตนียม ทราบแต่วิธีการสั่งอย่างเดียวไม่รู้จักวิธีการสอนแนะ
การทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศเต็มไปด้วยความ
กลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นไปในรูปพิธีการ
- 2.4 **ผู้นำแบบร่วมใจ** การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้ ส่วนใหญ่คล้ายกับ
การใช้อำนาจแบบประชานิยมและแบบจูงใจ คือนิยมการปรึกษา
หารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา
กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอม และการ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน และกันในฐานะผู้ร่วมงานชอบ
ใช้คำว่า "เรา" แทนตัว อันเป็นสัญลักษณ์ของหมู่คณะกลุ่มหรือ
องค์การ ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบจูงใจ กับแบบร่วมใจ
อยู่ที่แบบ 3 ต้องใช้ศิลปะการจูงใจ เมื่อประสงค์จะให้ผู้ร่วมงาน
ปฏิบัติงานอย่างไร และในกลุ่มผู้ร่วมงานนั้นอาจมีผู้ไม่ให้ความ
ร่วมมือด้วยก็ได้ดังนั้นจึงจำเป็นต้องน้อมนำหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงาน
หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย หรือคล้อยตามความเห็นที่ผู้นำ
ประสงค์จะให้ปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบร่วมใจนั้น มักนิยมให้

วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตามเมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นแล้ว

นอกจากนี้ การพิจารณาแบบของผู้นำจากลักษณะการใช้อำนาจของนักบริหาร ซึ่ง ธงชัย สันติวงศ์ (2530) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้ มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอผู้นำตามลักษณะนี้ มักจะมีอยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่งอุตสาหกรรมต่างๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้นและคนงานมีโอกาสหางานน้อย ดังจะเห็นได้จากนักอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรป และอเมริกา เป็นต้น
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะ เป็นไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้ คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเสรีเต็มที่หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น จะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้ เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

เรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, --) ได้ทำการศึกษาประเภทของผู้นำตามประสิทธิผลของการทำงาน โดยแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะที่เกิดประสิทธิผลมากและน้อย ดังนี้

1. แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย มี 4 แบบ ได้แก่

- 1.1 แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะของผู้นำที่ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ จึงพยายามหนีงานและชอบขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วย และจะพยายามเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่นๆ ให้น้อยที่สุด
- 1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มีจิตใจดี นึกถึงสัมพันธภาพเหนือสิ่งอื่นใดเป็นคนดีเสียจนไม่กล้าโต้แย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย ผู้นำแบบนี้เชื่อว่า ผลผลิตของหน่วยงานไม่สำคัญเท่ากับความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน
- 1.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้นำประเภทนี้ มุ่งงานเพียงอย่างเดียว ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่ไว้วางใจผู้อื่นมักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

- 1.4 **แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)** เป็นลักษณะของผู้นำที่ยอมรับความสำคัญของการมุ่งงานและสัมพันธภาพ แต่ไม่สามารถจะผสมผสาน 2 อย่างนี้เข้าด้วยกัน จึงกลายเป็นลักษณะของคนโลเลและชอบประนีประนอม และบางครั้งจะชอบหลบปัญหา
2. **แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก** มี 4 แบบ ได้แก่
- 2.1 **แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)** เป็นลักษณะของผู้นำที่ชอบทำตามคำสั่ง และทำได้ติดตามกฎข้อบังคับ โดยดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และถือว่างานที่ได้รับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญมาก ต้องทำให้ดีที่สุด
- 2.2 **แบบนักพัฒนา (Developer)** เป็นลักษณะของผู้นำที่ทำงานโดยให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้นำทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่น สนใจ การพัฒนาบุคคลและเชื่อในความสามารถของทุกคน ผู้ร่วมงานมักเลื่อมใสศรัทธา
- 2.3 **แบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (Benevolent Autocrat)** เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในวิधिปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพของคนทำงาน มีความสามารถในการทำงานอย่างมีศิลปะ มีความนุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก
- 2.4 **แบบนักบริหาร (Executive)** ผู้นำแบบนี้เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน บรรยากาศในการทำงานมีแต่ความอบอุ่น

ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

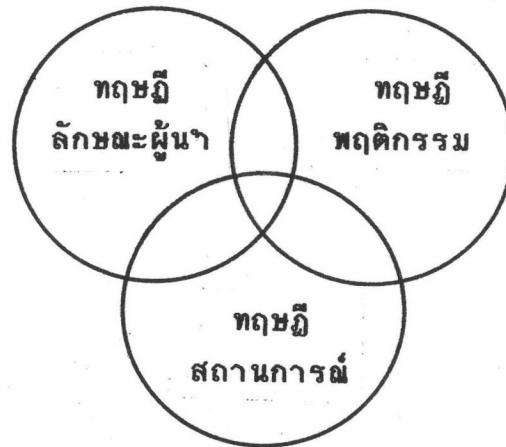
ในปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย-
ธรรมศาสตร์, 2526) แบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ศึกษาค้นคว้า
ระหว่างปี 1940-1950 ซึ่งเน้นคุณลักษณะของผู้นำซึ่งมีอยู่ 6 ลักษณะเด่นๆดังนี้คือ
 - 1.1 ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่
อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
 - 1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การศึกษา
สถานภาพทางสังคม และการเหยิบฐานะทางสังคม
 - 1.3 สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่
พูดเก่ง ตัดสินใจดี ความรู้ดี และฉลาดหลักแหลม
 - 1.4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง
ความสุ่มรอบคอบ และความกระตือรือร้น
 - 1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Relation Characteristics)
ได้แก่ เป็นผู้ต้องการความสำเร็จ และมีความรับผิดชอบสูง มี
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1.6 ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social Characteristics)
เช่น ผู้มุ่งความล้มพันธ์สูง
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)
ทฤษฎีพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำไม่ใช้การปรากฏตัว
ออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ และคิดคำนึงถึงผู้ใต้บังคับ
บัญชาหรือผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือพฤติกรรมมุ่งงาน
กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญ

เหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึง ความสัมพันธ์ที่ดี ที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้าน ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็น- ออกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories) ทฤษฎีนี้ จะชี้ให้เห็นว่าจะมีลักษณะหรือปัจจัยหลายๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพ และความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดสำหรับงานของ ผู้บริหารก็คือ การพิจารณาวินิจฉัย (DIAGNOSIS) และการประเมินผล ลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำด้วยความ รอบคอบ ลักษณะ หรือ ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความ สำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่
- 3.1 ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial Characteristics)
 - 3.2 ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (Subordinate Characteristics)
 - 3.3 โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะของงาน (Group Structure and The Nature of The Task)
 - 3.4 ลักษณะหรือปัจจัยอื่นๆ ขององค์การ (Organizational Factors)

แนวทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่ม นี้ นับว่ามีความสอดคล้องประสานกัน ดังภาพ



สโตกดิลล์ (STOGDILL, 1969) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. **GREAT MAN THEORY** ทฤษฎีนี้เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด
2. **ENVIRONMENT THEORY** เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส
3. **PERSONAL - SITUATION THEORY** ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์
4. **HUMANISTIC THEORY** เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและความต้องการอะไร หากผู้ที่ผู้นำเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ จะสามารถทำให้ผู้นั้นกลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

5. **EXCHANGE THEORY** เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้น จะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากัน หรือดีกว่า ฉะนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะให้ผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่นๆ ในกลุ่มด้วย

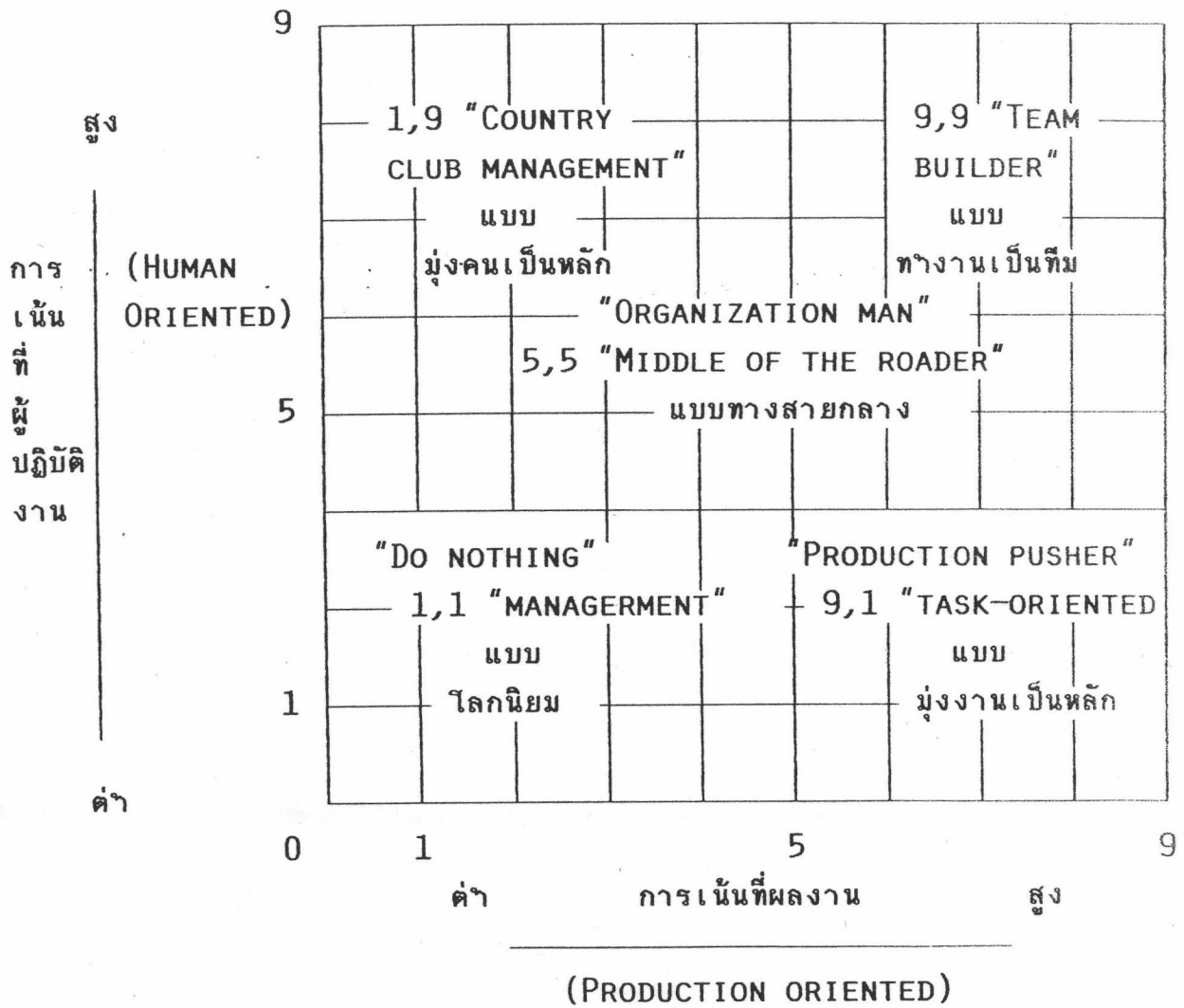
เบรค และ มุตัน (Blake and Mouton, 1978) ได้แบ่งตารางลักษณะของการจัดการ (Managerial grid) โดยใช้หลักพื้นฐานของความมากน้อยของการเน้นที่ผลผลิตและการเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานของผู้นำ ทั้งนี้เป็นเพราะการปฏิบัติของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้นำที่มีต่อสิ่งที่เน้น คือ ผลผลิตและผู้ปฏิบัติ โดยลักษณะของรูปแบบของการจัดการ เป็นผลมาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1. บุคลิกภาพของผู้จัดการ
2. การปฏิบัติขององค์การหรือข้อกำหนดที่ต้องกระทำ
3. สถานการณ์เฉพาะในช่วงวันต่อวัน
4. ค่านิยม
5. โอกาส เช่น ประสบการณ์ที่จำกัด และโอกาสเพื่อการเรียนรู้ที่จำกัด

รูปแบบของการจัดการนี้ จะให้ความสนใจต่อผลผลิตและผู้ปฏิบัติงานต่างระดับความมากน้อย ซึ่งจะได้รูปแบบของภาวะผู้นำ 5 ชนิดด้วยกัน (ดังแผนภูมิที่ 1) ในตารางด้านแนวนอนแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผลผลิต และด้านแนวตั้งแสดงถึงความมากน้อยของการเน้นผู้ปฏิบัติงานระดับของความมากน้อยนับจาก 1 ถึง 9 ซึ่งแทนระดับที่ต่ำที่สุดไปสู่ระดับที่สูงที่สุด ระดับของความมากน้อยที่ผู้บริหารจัดการให้ความสำคัญต่อผลผลิตและผู้ปฏิบัติงาน 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)

จากแผนภูมิดังกล่าว แสดงลักษณะของการบริหาร จะเห็นว่ามึรูปแบบผู้นำ
5 รูปแบบ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. **แบบมุ่งงานเป็นหลัก** (แบบ 9, 1) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนแต่น้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ และจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตโดยไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน
2. **แบบมุ่งคนเป็นหลัก** (แบบ 1, 9) ผู้นำจะมีหลักการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานมาก โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่ภาวะสิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ โดยจะมุ่งผลงานในขอบเขตที่จะไม่สร้างความกดดันแก่คนงาน
3. **แบบโลกนิยม** (แบบ 1, 1) ผู้นำจะใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายก็เพียงพอแล้วที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ
4. **แบบทางสายกลาง** (แบบ 5, 5) ผู้นำหวังผลงานเท่าเทียมกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ชัดเจน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจอีกด้วย
5. **แบบการทำงานเป็นทีม** (แบบ 9, 9) ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและเรื่องคนทำงาน โดยมีประเด็นสำคัญ คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน และผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงานในการที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก โดยยึดเป้าหมายขององค์การ ผู้นำแบบนี้จะถือว่า ตนเป็นเพียงผู้สอนแนะหรือให้คำปรึกษาแก่คนทำงานเท่านั้น แต่อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการ ปกครองบังคับบัญชายังคงมีอยู่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525)

คูนซ์ และ คณะ (Koontz and other, 1980) ได้กล่าวว่าทฤษฎีตาข่ายการบริหารนี้จะสามารถแยกแยะและแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่ได้ระบุว่า ทำไมรูปแบบการบริหารจึงตกอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งของตาข่ายการบริหาร ซึ่ง Blake และ Mouton ได้ให้แนวความคิดเพิ่มเติมว่า ต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุพื้นฐาน เช่นบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้ตาม ความสามารถและการฝึกอบรมของผู้นำสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์อื่นๆ ที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้นำและผู้ตาม

รูปแบบการบริหารจัดการแบบใดดีที่สุด Blake และ Mouton ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบ 9, 9 "Team Builder" (ผู้สร้างทีม) เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จากการวิจัยของ Blake และ Mouton พบว่า รูปแบบ 9, 9 มีความสัมพันธ์ต่อการผลผลิตและกำไรในระดับสูง ความสำเร็จของวิชาชีพ ความพึงพอใจของวิชาชีพ และสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529)

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

Fiedler's Contingency Model ตามแนวคิดของ ไฟเลอร์ (Fiedler) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานหรือผู้นำและสถานการณ์แวดล้อมซึ่งจะต้องอาศัยความสมดุลกัน (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2529) สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ตัว คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน ชอตต์เทล และ คาร์ลสัน (Shortell and Kaluzny, 1983) สถานการณ์ทั้ง 3 นั้น จะเน้นให้เห็นความมากน้อยที่ผู้บังคับบัญชา จะสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดผลผลิตหรือผลลัพธ์ของความพยายามของกลุ่ม



Path-Goal Model เป็นแนวคิดของจีโอโกปูลอสและคณะ (Georgopoulos and other, 1957) จากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้จะอธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพอใจ และการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้ง Fiedler Contingency Model กับ Path-Goal Approach จะให้ความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ หัวหน้ากลุ่ม ผู้ร่วมงาน และสถานการณ์

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D THEORY)

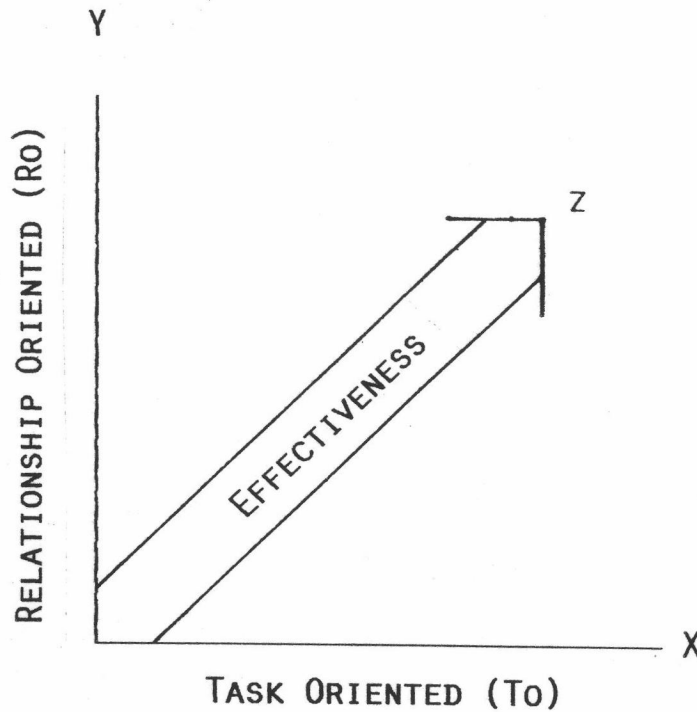
ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของ Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำในทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่า แบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะยึดมั่นแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

มิติทั้ง 3 ของเรดดิน นั้น ได้แก่

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation)
2. มิติสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relationships Orientation)
3. มิติประสิทธิผล (Effectiveness)

แผนภูมิที่ 2

แสดงมิติทั้ง 3 ของ 3-D THEORY



ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship With Other People)

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารงาน ในการให้ความสำคัญต่องาน (Task to be done) ก็กับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Relationship With Other People) จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะให้ความสำคัญเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ Reddin (1970 อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโต, 2520) ซึ่งได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. **แบบเอาเกณฑ์ (Separated)** เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ตั้งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้นแม่นยำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์แบบไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวางจะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ

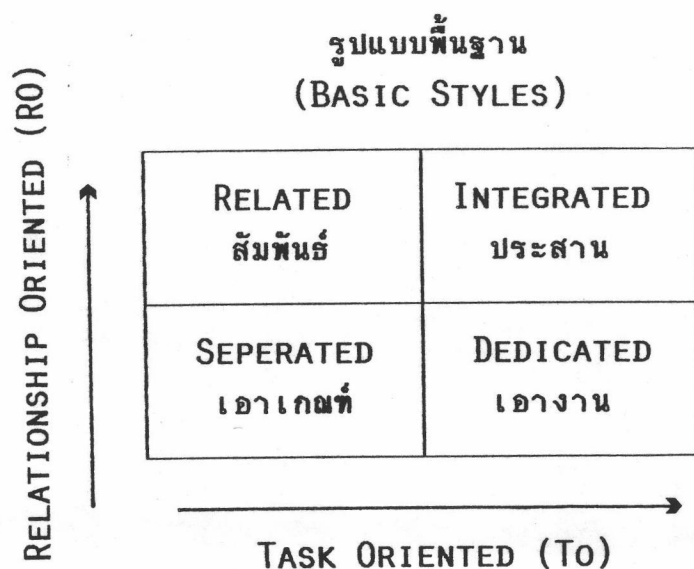
นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น หรือทำให้งานยากขึ้น โดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. **แบบสัมพันธ์ (Related)** เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญในด้านที่เกี่ยวกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบเป็นกันเอง ง่ายๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจยอมรับเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย มีอัธยาศัยเป็นบิดา ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัยมั่นคงภายในหน่วยงาน

3. **แบบเอางาน (Dedicated)** จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็เอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจตัวเองอยู่มากกว่าปกติ เป็นคนขยันทำงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงาน เป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

4. **แบบประสาน (Integrated)** เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมาย หรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

แผนภูมิที่ 3 แสดงแบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ



ที่มา : เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 (ดัดแปลงมาจาก Managerial Effectiveness. By William J. Reddin. New York : Mc Graw-Hill, Book Company Ltd., 1970. P.230

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มีงาน (Task Orientation : To) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relationships Orientation : Ro)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด โดยเฉพาะ แต่มีหลายๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีลักษณะหนึ่งยึดมั่นตลอด บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่งๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไปอาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงาน ว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้น ตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออกได้ดังนี้

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

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย (Less Effective)

ลักษณะผู้นำตามแบบของ REDDIN

ลักษณะการบริหาร 4 ลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผลขึ้นมาพิจารณา โดยจำแนกออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย สามารถแบ่งออกได้อีก ดังนี้ (Reddin, 1970)

1. **ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย** เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 **ผู้หนีงานหรือผู้ท้อแท้** (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มี ความสนใจในงานไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน บุคคล หรือหน่วยงานภายนอก

1.2 **แบบนักบุญหรือผู้เอาใจ** (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่ มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใดมีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วยพร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

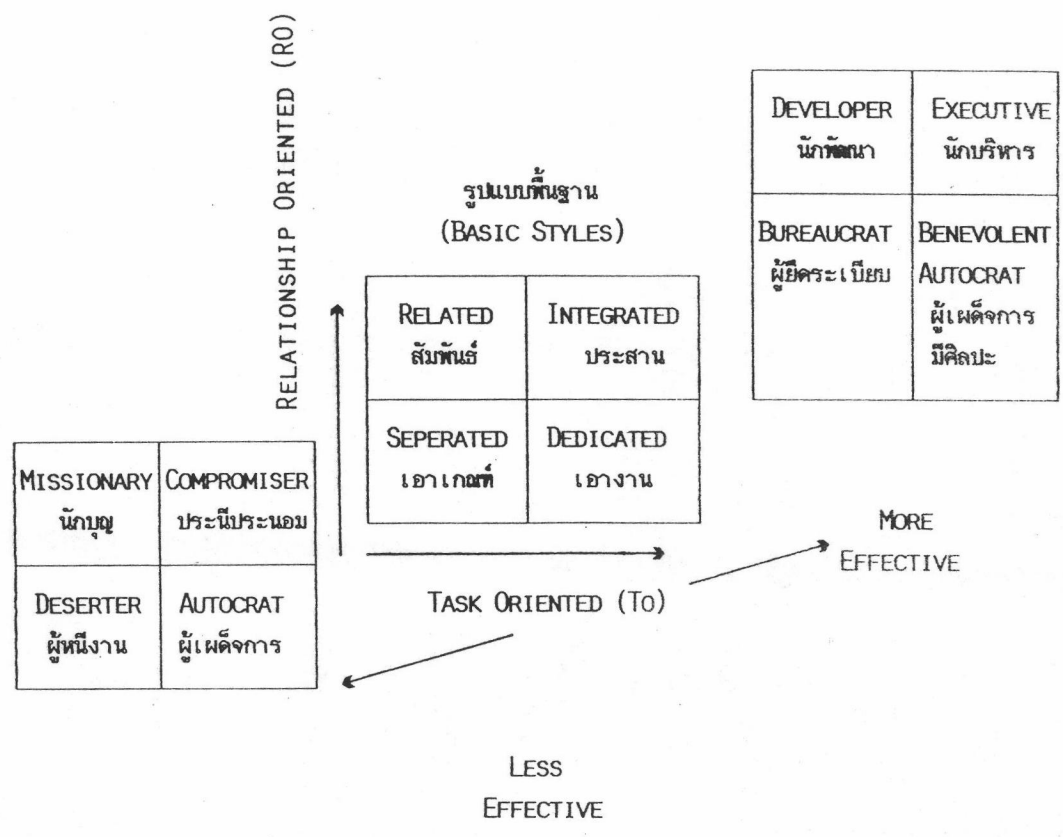
1.3 **ผู้นำเผด็จการหรือผู้คุมงาน** (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงาน จะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 **ผู้ประนีประนอมหรือผู้ยอมความ** (Compromiser) เป็น ลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพ กับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. **ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก** เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ
- 2.1 **ผู้ยึดระเบียบหรือผู้คุมกฎ (Bureaucrat)** เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือ สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่คิดว่า ตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป
- 2.2 **นักพัฒนาหรือผู้สอนแนะ (Developer)** เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ
- 2.3 **ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะหรือผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)** เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม
- 2.4 **แบบนักบริหารหรือผู้นำทีม (Executive)** เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มเปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

William J. Reddin แบ่งประเภทผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงานและในขณะเดียวกัน ก็สามารถที่จะเข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ

แผนภูมิที่ 4 แสดงแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ของ REDDIN



ที่มา : เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529 ตัดแปลงมาจาก Managerial Effectiveness. By William J. Reddin. New York : Mc Graw-Hill , Book Company Ltd., 1970. P.230

การศึกษาทฤษฎี 3 มิติในต่างประเทศ

William J. Reddin ได้ทำการศึกษาแบบบริหารของผู้นำตามแบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) ของนักบริหารในองค์กรต่างๆ โดยจำแนกทดสอบเป็นกลุ่มๆ ดังนี้

1. **กลุ่มหัวหน้าแผนก Reddin** ได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1-3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควินส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบบริหารออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้วปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นนักบริหาร (Executive) ถึงร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนึ่งงานมีเพียงร้อยละ 4 และผู้ทำงานตามคำสั่งร้อยละ 6 เท่านั้น นอกจากนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้
2. **กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร Reddin** ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกันหัวหน้ากลุ่มนี้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์มากกว่าเน้นภารกิจงาน จึงมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้ยึดระเบียบและผู้หนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11
3. **กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ** จากการวิจัยประธานและรองประธานกรรมการจำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่างๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน

ผลการทดสอบพบว่ากลุ่มนี้เป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบนักเผด็จการถึงร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะและแบบเผด็จการร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

4. **ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและออกแบบ** การทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและออกแบบจำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอไอโอ และสถาบันแบตเตล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ผลปรากฏว่านักวิจัยมีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นนักพัฒนาถึงร้อยละ 27 ส่วนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ ผู้หนึ่งงานร้อยละ 15 นักบุญร้อยละ 15 ผู้เผด็จการร้อยละ 15 ส่วนผู้ประนีประนอมร้อยละ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน การใช้วิธีการสอนแนะ และพัฒนาตัวบุคคลจึงเป็นวิธีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด
5. **หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชน** ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (Technology) จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนารมณ์จากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งเก่าแก่ซึ่งอาจตายไปแล้ว ลักษณะนี้ปรากฏชัด เมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าหน่วยงานชั้นหัวหน้าแผนก 16 คนของบริษัทเยื่อกระดาษซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการทดสอบพบว่าร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีลักษณะรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้ยึดระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบเผด็จการมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงการอุตสาหกรรมว่า "เป็นยอดกระดุก" (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการ

บริหารแต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. **หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม B)** การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก แต่ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมการบริหารเป็นแบบนักบุญถึงร้อยละ 28 และ นักพัฒนา ร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า เขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้ และคำยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้คือ รายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครึ่งก็มี
7. **นายทหารชั้นนายร้อย** ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตรร้อยเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับ การอบรมเพียงครึ่งหลักสูตร ผลการทดสอบทราบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้ เป็นลักษณะผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 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 รองลงมาร้อยละ 20 เป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการมีศิลปะ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น ผู้เผด็จการร้อยละ 15 และผู้ประนีประนอมร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบาย

ได้ว่านายทหารยศพันโทเคยร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่าบางคนที่เคยรับราชการมาก่อนสงครามโลก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในทุกๆ ปี มหาวิทยาลัยควีนส์ในแคนาดา ได้จัดให้มีการสัมมนาเป็นเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์ Reddin ได้ทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการจำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการทดสอบปรากฏว่าผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุดได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการมีศิลปะ และแบบนักบริหารร้อยละ 21 14 และ 24 ตามลำดับและเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6

ในปีต่อมา ได้มีการทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการอบรมสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุดได้แก่ แบบนักพัฒนาร้อยละ 18 แบบผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 14 และแบบนักบริหารร้อยละ 24 เช่นเดียวกัน ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงานร้อยละ 7 แบบประนีประนอมยอมความร้อยละ 8 ทั้งๆ ที่ผู้เข้าสัมมนาแต่ละครั้งไม่เคยร่วมสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้าระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้ากองร้อยละ 25 เลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบุญและผู้เผด็จการซึ่งนำวิถีมามากข้อพิสูจน์บ่งชี้ว่า ผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่า ตนเข้ามาทำงานกับบริษัทโดยมิได้ตั้งใจ

จะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้พวกเขาอยากให้เป็น-
 แปลงปรับปรุงวิธีการบริหาร หรือกระบวนการในการทำงานมากกว่า
 เปลี่ยนตัวบุคคล

การศึกษาทฤษฎี 3 มิติ ในประเทศไทย

การศึกษาแบบผู้นำของไทยตามทฤษฎี 3 มิติ ของ William J. Reddin
 สามารถรวบรวมได้ดังนี้

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522) ได้ศึกษาเรื่อง "ศึกษาแบบบริหาร
 และประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร
 ระดับสูงและระดับรอง (257 คน) มีลักษณะไม่แตกต่างกันคือ ส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาหรือ
 ผู้สอนแนะ และมีคະแนมมุ่งสัมพันธภาพและประสิทธิผลของงานสูง แต่คະแนมมุ่งงานต่ำ
 มีผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นจำนวนมากรองลงมาเป็นอันดับสอง ผู้บริหารแบบ
 เอาใจมาก ประสิทธิผลของงานมีน้อย ปราบกฎแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะและผู้ทำตามคำสั่ง
 แต่อย่างเดียบบ้างตามสมควร ส่วนผู้ประนีประนอม ผู้หนึ่งงาน ผู้เผด็จการ และนักบริหาร
 มีน้อยมาก (12 4 2 และ 1 คน ตามลำดับ) และจากการทดสอบการกระจายของ
 แบบบริหารปรากฏว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ของทุกประเภท

สำหรับลักษณะรองลงมาจะช่วยตัดสินภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น ปรากฏ
 ว่าผู้บริหารที่มีลักษณะรองเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะและนักบุญเป็นส่วนมาก

ลักษณะที่ไม่ยอมรับหรือภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุดได้แก่ ผู้หนึ่งงาน
 และผู้เผด็จการ

เมื่อนำผลต่างๆ ของลักษณะเด่นกับลักษณะที่ไม่ยอมรับมาเปรียบเทียบดู
 ขอบเขตของการเปลี่ยนใช้แบบบริหาร ปรากฏว่าส่วนมากมีขอบเขตการเปลี่ยนใช้แบบ
 บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนน้อยที่มีขอบเขตของการเปลี่ยนใช้อยู่ในระดับสูงและต่ำ

สมเกียรติ ประสิทธิ์วิวัฒน์ (2522) ได้ทำการศึกษา "แบบผู้นำใน
สภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของ William J. Reddin
ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์
ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะ เป็นแบบหลัก
แบบสนับสนุน หรือแบบรวม
2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักและแบบรวม
ในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุน
ไม่ต่างกัน
3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายมีสัดส่วนการใช้ลักษณะของการ
บริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนใน
การใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลักและแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย
4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วน
สูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก
มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สวงกล้าจิตต์ (2526) ได้ทำการศึกษา "แบบผู้นำของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน" โดยจำแนกตามเพศ อายุ
การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับผู้บริหาร ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ
รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วย-
รองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขตและหัวหน้าภาควิชา รวม 94 คน ผลการ
ศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ การ
ศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับผู้บริหารแล้ว พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลัก
แบบสนับสนุนและแบบรวม ในการบริหารที่ได้ประสิทธิผลสูงในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันและ
เมื่อพิจารณาถึงคะแนนมิติการบริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหาร

ด้านภารกิจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพในระดับค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาและมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

สุรกิตต์ กิตติถิระพงษ์ (2528) ได้ศึกษา "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11" ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
3. ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลและมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลเพียงมิติเดียวที่ผ่านเกณฑ์
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่ามีประเภทที่มีประสิทธิภาพสูง (ร้อยละ 66.89) มากกว่าประเภท ที่มีประสิทธิผลต่ำ (ร้อยละ 33.11) ในอัตราส่วน 2:1

อนันต์ เจียมเจริญ (2528) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัยพบว่า มีแบบผู้นำเป็นแบบบุกงาน (เผด็จการอย่างมีศิลปะ) ซึ่งใช้แบบหลักในการบริหาร ส่วนแบบสนับสนุนในการบริหารนายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นแบบนักบุญ และผู้ยึดระเบียบ

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532) ทำการวิจัยเรื่อง "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวม หรือแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยชีวสังคมแต่ละด้านก็ตาม
2. ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล มากกว่าพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูง

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2532) ได้ทำการศึกษา "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา" ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา เป็นแบบนักพัฒนา
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และเป็นแบบผู้ยึดระเบียบรับรองลงมา
3. มิติประสิทธิผล และมิติมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา เป็นแบบมีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบมีประสิทธิผลต่ำในอัตราส่วนประมาณ 3:1

มาลี อังคนานูวัตติ (2532) ได้ศึกษา "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนต่างก็เป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน

การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติมิตรสัมพันธ์และมิติประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เราชา รัตนประสาท (2533) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา" ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ ปรากฏเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา และเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40