



บทที่ 2

## วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ วิธีการ ศึกษาการเป็นผู้นำ ประเภทและแบบของผู้นำ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ และการวิจัยที่เกี่ยวกับแบบของความ เป็นผู้นำ

### ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นสถานศึกษาแห่งแรก ที่ให้การศึกษาแก่เด็กในวัยที่เด็ก กำลังเจริญเติบโตมากที่สุด เป็นการให้การศึกษาขั้นพื้นฐาน แก่พลเมืองส่วนใหญ่ของประเทศ เป็นการศึกษาระดับบังคับ ที่ประชากรทุกคนต้องได้รับ เพื่อพัฒนาเยาวชนซึ่งจะเป็นอนาคตของ ชาติในทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ เจตคติ นวัตกรรม ค่านิยม กัศนคติ ให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการเรียนการสอนวิธีต่าง ๆ ดังนั้น คุณภาพของประชากรในชาติจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับเด็กใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่น มากที่สุด เป็นบุคคลที่ประชาชนในท้องถิ่นนั้นหวังพึ่งพาอาศัยในกิจการทั่ว ๆ ไป ในลักษณะของ ผู้นำท้องถิ่น โดยเฉพาะท้องถิ่นชนบท ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีบทบาทสำคัญ ทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงจำต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ฐานะของ โรงเรียน งานของชุมชน แสวงหาความรู้เพิ่มเติม มีค่านิยม มีคุณธรรมอันดีงาม เป็นผู้มีบุคลิก ลักษณะดี เป็นที่เลื่อมใสแก่ผู้พบเห็น เชื่อมั่น และปฏิบัติในวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุด ในการบริหารการ ศึกษาภายในโรงเรียน ให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนั้น หน้าที่และ ความรับผิดชอบ จึงเป็นภารกิจอันสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนัก

### หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

Elsbree (สุรพันธ์ ยันต์ทอง 2526 : 50) มีความเห็นว่า หน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 4 ประการ คือ

1. การจัดและนิเทศการสอน
  2. การบริหารกิจการและบริการเกี่ยวกับนักเรียน
  3. การบริหารกิจการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  4. การบริหารกิจการเกี่ยวกับการเงิน และอุปกรณ์ความสะอาดในการปฏิบัติงาน
- ด้านต่าง ๆ

พนัส หันนาคินทร์ ( 2524 : 59-61 ) ได้แสดงความคิดเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 ประการ กล่าวโดยสรุป คือ

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษา และของทางราชการ องค์การทั้งภายในและภายนอก และ รับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ
2. เป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยกชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักจะมีคนพูดว่า จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ดูที่ครูใหญ่ ก็พอจะเดาได้
3. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้น สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า
4. เป็นผู้ริเริ่ม หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และพึงระลึกว่าการเริ่มงานใหม่นั้น

จะต้องวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและโรงเรียนเป็นที่ทดลอง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องมียกผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ครูใหญ่ต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลป์ในการเกลี้ยกล่อม

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงสุดของโรงเรียน งานชิ้นนี้เป็นขั้นสุดยอด ดังนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ อาจจะต้องรับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

Griffiths ( Campbell and others 1968 : 227 ) ได้ให้แนวคิดที่ว่าหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาทั้งหลาย สามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. การปรับปรุงโปรแกรมการศึกษา
2. การคัดเลือกและนัดหมายบุคลากรต่าง ๆ
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. การจัดการกิจของโรงเรียนทั้งหมด

Campbell, and others ( 1968 : 225 - 227 ) มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นหัวหน้าสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องจัดการให้การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาท 4 ประการคือ

1. ต้องเป็นผู้จัดรูปร่างงาน ( An Organizer ) โรงเรียนขนาดเล็ก ครูใหญ่อาจทำเองทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่อาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าครูใหญ่จะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ครูใหญ่จะต้องจัดรูปร่าง โดยให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมาย ( A Communicator ) เนื่องจากครูใหญ่ต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย ที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ดังนั้น ครูใหญ่จึงจำเป็นต้องสื่อสารหรือสื่อความหมายกับคนทั้งหลาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ( An Instructional Leader ) หัวหน้า

สถานศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับ สมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา

4. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (A Line Officer) หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้อง บังคับบัญชา ให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

Smith, and Others ( หวาน พันธุ์พันธ์ 2528 : 38 ) ได้แบ่งงานของ ผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 ประการ คือ

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

สรุปได้ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 6 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดครูเข้าชั้นเรียน การนิเทศการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล ฯลฯ
2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การปฐมนิเทศ การพัฒนา การบำรุงรักษา และการให้เงินจากงาน ฯลฯ
3. การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ การจัดทำทะเบียน เอกสาร บัญชีการเงิน พัสดุ การเก็บรักษา การซ่อมแซม และการจำหน่ายพัสดุ ฯลฯ
4. การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ งานด้านระเบียบวินัย งานสวัสดิการ และงานบริการต่าง ๆ ฯลฯ
5. การบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่ งานจัดหา ซ่อมแซม ปรับปรุงพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียน ให้สะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามมาตรฐาน ฯลฯ

6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง การให้บริการและช่วยพัฒนาชุมชน ฯลฯ

การปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น ย่อมต้องเกี่ยวพันกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องอาศัยกลวิธีและกลไกต่าง ๆ หลายประการ และในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน สิ่งที่ผู้บริหารจักละเว้นมิได้ ก็คือ การต้องแสดงบทบาทของผู้นำออกมา แบบของผู้นำของผู้บริหาร ย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเป็นเหตุปัจจัยที่ควรแก่การศึกษา

ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนั้น นักวิชาการต่างมีความคิดเห็นเป็นเอกพระการ ตามหลักเกณฑ์ และความเชื่อของแต่ละกลุ่ม ตั้งแต่เรื่องของความหมาย ทฤษฎี วิธีการศึกษา ประเภทและแบบ องค์ประกอบและคุณลักษณะของผู้นำ

#### ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

ได้มีผู้นิยามความหมายของผู้นำไว้หลายประเด็น ดังจะกล่าวต่อไปนี้

Neagley, Evans, and Lynn ( 1969 : 14-15 ) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Center figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้
2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม ( Group Goal Determiner ) ซึ่งหมายถึง ผู้ที่นำกลุ่ม โดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่ เป็นที่นิยมของกลุ่ม ( Sociometric Choice ) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่า จะสามารถ เป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่กลุ่ม

### ต้องการ

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ ( Leadership Behavior ) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดง หรือประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท ( Role - Image ) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่า น่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น และบทบาทที่แสดงนั้น ต้องเป็นบทบาทที่กลุ่มหรือสมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่า เป็นบทบาทของผู้นำ
6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ยอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม บุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ตั้งใจโดยพยายามทำความเข้าใจให้รู้แน่ชัดว่า ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร แล้วชักชวนโน้มน้าวให้ผู้ที่มีความคิดเห็นต่างกัน หันมาปรับปรุงเป็นเป้าหมายของกลุ่ม โดยคำนึงถึงความประนีประนอม ความสามัคคี การยึดเหนี่ยวทางจิตใจภายในกลุ่ม และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

Stogdill ( 1974 : 7-15 ) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้เป็นข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ( Group process ) ถือว่าผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการของกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ เป็นศูนย์รวมของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้ที่กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ
2. การเป็นผู้นำ คือ บุคลิกภาพและผลของมัน ( Personality and its effects ) ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพ และลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่อง นับถือ นำให้ความร่วมมือ
3. การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ( Art of inducing compliance ) ถือว่า การเป็นผู้นำ เป็นศิลปะของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำ

### ต้องการ

4. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล (Exercise of influence) การเป็นผู้นำ ก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม ในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

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

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

7. การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) การเป็นผู้นำ ก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำย่อมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ (Instrument of goal achievement) การเป็นผู้นำ เป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างยิ่งหนึ่งในการทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมายและทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งการลงทุน และเวลา และหาวิธีการ ที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำ คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุ หรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท (Differentiated role) ในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่ง

แตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้ เน้นให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำ คือ การมีความริเริ่มในการงาน (Initiation of structure) การเป็นผู้นำ มิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติ การกิจที่สำคัญของผู้นำก็ต้องมีความคิดริเริ่ม ทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงานก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

อรุณ รักธรรม (2517 : 194) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้

Halpin ( กิตินันท์ รุจิรกุล 2529 : 7 ) ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย และบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

ความหมายของ "ผู้นำ" จากผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ และความสามารถเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม มีทักษะในการประสาน โน้มน้าว น้อมนำ มีบารมีและอิทธิพล ให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและยอมปฏิบัติตามความคิดเห็น ความเชื่อ การตัดสินใจ ความคาดหวัง หรือคำสั่งของผู้นำ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ จุดหมายปลายทางในกิจการงานต่าง ๆ



### ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

Hodge and Johnson (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525 : 18-19) สรุปว่า มีทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Traitist Theory) ทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situationist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ (The Followership Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษาการเป็นผู้นำตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำ คือคุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำ ก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The Eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ

Stogdill (1974 : 17-23) ได้ประมวลทฤษฎีของการเป็นผู้นำไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่
2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง
5. ทฤษฎีแห่งความเป็นมนุษย์
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น พอประมวลได้ว่า มีประเด็นหลักอยู่ 2 ประเด็น คือทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องด้วย "ตัวตน" ของผู้นำ และทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องด้วย "สิ่งแวดล้อม" ของผู้นำ หรือ ทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องด้วย "เหตุปัจจัย" ของความเป็นผู้นำ

### วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ

Lipham and Heoh ( เสริมศักดิ์ วิทยาลัย 2525 : 19 ) ได้สรุปว่า การศึกษาการเป็นผู้นำ กระทำได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดย บุคลิกภาพของเขา ดังนั้น ผู้นำจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนอื่น วิธีการอย่างนี้จะทำให้พบ ลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีชื่อเสียงว่า มีลักษณะอย่างไรบ้าง
2. วิธีการทางสังคมวิทยา เนื่องจากคุณลักษณะทางจิตวิทยาอย่างเดียวไม่สามารถ อธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง จึงทำให้บุคคลหันมาสนใจศึกษาองค์ประกอบทาง สังคมวิทยา นั่นคือ แทนที่จะวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคล กลับมาสนใจเรื่องของบทบาทและ ความสัมพันธ์ วิธีการนี้ เปลี่ยนจากการศึกษาเฉพาะบุคคล มาศึกษาลักษณะของกลุ่มแทน วิธีการนี้ถือว่าคุณลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ
3. วิธีการทางพฤติกรรม วิธีการนี้ รวมวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำทั้งทาง จิตวิทยาและสังคมวิทยา เป็นการวิเคราะห์ทั้งบุคคลและสถานการณ์ ให้การวิเคราะห์พฤติกรรม ของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

### ประเภทและแบบของผู้นำ

Flippo ( สมพงษ์ เกษมสิน 2519 : 205 ) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะ แยกประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธี

การบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงกลัวจำเป็นต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่ 1 การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจการมีเป็นเครื่องมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่

Tead (1935 : 25-32) จำแนกประเภทของผู้นำจากลักษณะการเกิดของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำโดยการสร้างตนเอง เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นผู้นำด้วยตนเอง ด้วยการมีบุคลิกลักษณะที่เข้มแข็ง และมีการสำนึกในตนเองอย่างหนักแน่น มีเป้าหมายแน่วแน่ที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ตั้งใจไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ และมีเจตนาที่จะแสดงอำนาจอยู่เสมอ
2. ผู้นำจากการเลือกของกลุ่ม เป็นผู้นำที่เกิดจากการเลือกบุคคลในกลุ่มเดียวกัน ผู้นำประเภทนี้ จะปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์ของกลุ่มอย่างแข็งขัน ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะรักษาอำนาจและการยอมรับจากกลุ่มไว้ได้
3. ผู้นำจากการแต่งตั้งของผู้มีอำนาจเหนือ เป็นผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจระดับเหนือขึ้นไป ผู้นำประเภทนี้ จะเป็นผู้สร้างกลุ่ม และจะต้องพยายามแสดงให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่า การรับใช้หมู่คณะนั้นเป็นความต้องการของตนเอง

Lewin, Lippitt, and white (Herbert 1976 : 378) ได้ศึกษาและจัดแบ่งลักษณะของผู้นำ โดยพิจารณาตามการกำหนดแหล่งของการใช้อำนาจตัดสินใจออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม

สำหรับผู้นำทั้ง 3 แบบดังกล่าว มีอรรถาธิบายดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders)

การตัดสินใจทุก ๆ อย่าง เกี่ยวกับกลุ่มจะกระทำโดยผู้นำ และมีภาวะหนักถึงตำแหน่งของตนเองเป็นสำคัญ ผู้นำจะเป็นแหล่งอิทธิพลที่สำคัญในกิจกรรมของกลุ่ม เนื่องจากมีการควบคุมเหนือกลุ่มอย่างมาก เขาจะควบคุมอนาคต ควบคุมข่าวสาร (กำหนดให้เพียงแต่คำสั่ง) ควบคุมงาน (ปฏิบัติงานทุกอย่างและกำหนดระยะเวลาทำงานเอง) ควบคุมความพอใจของสมาชิก (ไม่ปล่อยให้เกิดความคิดริเริ่ม หรือการวิพากษ์ และมักใช้ตัวบุคคลในการตัดสินหรือสรรเสริญ) และควบคุมความสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับผู้นำเพื่อรับคำสั่ง ต้องยอมรับการตัดสินใจของผู้นำทุกด้านและต้องเคารพยกย่องผู้นำ (Herbert 1976 : 378-379)

Lawless ( Herbert 1976 : 379 ) กล่าวถึงผู้นำแบบนี้ไว้ว่า เทคนิคสำคัญที่สุดของเขาในการดำรงไว้ซึ่งตำแหน่งผู้นำ คือไม่ให้รู้ถึงเป้าหมาย ไม่ให้รู้ถึงข่าวสาร ข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน และไม่มีข่าวสารป้อนกลับไปยังสมาชิกเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน เนื่องจากเขาเป็นผู้เดียวในหมู่สมาชิก ที่รู้ถึงหน้าที่ทั้งหมด และการบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ สมาชิกทั้งหมดจึงขึ้นอยู่กับเขา เพื่อรอการบรรลุเป้าหมาย

เขาจะใช้รางวัล และมีศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เขาารู้สึกว่าการจ่าย "เงิน" เป็นสิ่งที่ตอบแทนความพยายามของคนงาน และเป็นรางวัลอย่างเดียวที่จะกระตุ้นคนงาน เขาจะสั่งและหวังให้คนงานปฏิบัติตามไม่ต้องมีคำถามหรือคำอธิบายใด ๆ ผลก็คือกลุ่มมักจะมีปฏิริยาและปฏิบัติตามแนวทางเฉพาะที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น สมาชิกกลุ่มจะไม่ยอมรับผิดชอบในการกระทำ และเพียงแต่ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับ ผลผลิตของกลุ่มจะอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เมื่อตัวผู้นำอยู่ แต่จะลดลงอย่างเห็นได้ชัดเมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกกลุ่มโดยทั่วไปจะเป็นปรปักษ์ต่อกัน และมีความร่วมมือในการทำงานเพียงเล็กน้อย สรุปได้ว่า ผู้นำแบบนี้ เป็นแบบที่ควรระวังและ

สร้างผลในทางลบ แต่อย่างไรก็ตามอย่าเพิ่งสรุปเร็วเกินไป เพราะยังไม่มีการศึกษาที่สนับสนุนข้อสรุปนี้อย่างเพียงพอ (Mescon, and others 1973 : 75-76)

## 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)

ผู้นำแบบนี้จะรวมอิทธิพลของเขากับกลุ่ม การตัดสินใจกระทำโดยผู้นำต่อเมื่อได้ตกลงกันและเข้ามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งมีความรู้สึกตอบโต้อย่างเต็มที่ แม้ว่าจะต้องใช้เวลามาก แต่กระบวนการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิก จะเป็นการสนับสนุนความคิดของสมาชิกแต่ละคน และได้เรียนรู้ถึงปัญหาได้อย่างเต็มที่ ผู้นำจะได้รับข่าวสารเพิ่มเติมจากสมาชิกกลุ่มและการเข้าช่วยตัดสินใจได้ดีขึ้น (Herbert 1976 : 379)

Mescon, and others ( 1973 : 76-78 ) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำประเภทนี้ จะพัฒนาสำนึกของความรับผิดชอบ ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา เขาส่งเสริมแนวความคิดใหม่ ๆ และยินดีรับการเปลี่ยนแปลง เขายกย่องและวิจารณ์อย่างมีเหตุผล มีสาระ และถ้าต้องตัดสินใจด้วยตนเอง เขาจะอธิบายเหตุผลของเขาต่อกลุ่ม กลุ่มมักมีปฏิริยาที่นำพอใจแก่ผู้นำแบบนี้ ผลผลิตและคุณภาพของงานโดยทั่วไปจะสูง สมาชิกจะเต็มใจยอมรับความผิดชอบและจะเกิดความรู้สึกด้านความสำเร็จภายในกลุ่ม

มีผู้โต้แย้งว่า จากการสังเกตพบว่า ผู้นำหลายคนพยายามปฏิบัติตนเป็น "ผู้นำแบบประชาธิปไตย" แต่ก็ไม่บรรลุผลตามที่ได้อธิบายไว้ Bradford and Lippitt (Mescon, and others 1973 : 76-77 ) อธิบายว่า การกระทำนั้นไม่ใช่ ผู้นำประชาธิปไตยที่แท้จริง แต่เป็น "ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์" (Benevolent autocratic) ซึ่งต่างไปจาก "ผู้นำแบบเผด็จการเต็มตัว" (Hardboiled autocratic)

จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของ Bradford และ Lippitt แตกต่างไปจาก Reddin เพราะ Reddin เห็นว่า ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Bradford and Lippitt ( Mescon, and others 1973 : 76-78 ) อธิบายลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ว่า ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เขาให้

ความสนใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ เขาจะไม่กดดัน หรือใช้ความรุนแรง เขาพิจารณาความล้มเหลวของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นความไม่ภาคีส่วนตัว และโดยทั่วไป เขาตั้งใจสร้างให้ความเมตตา กรุณา เพื่อแลกเปลี่ยนกับความจงรักภักดีของ สมาชิกกลุ่ม ทางด้านสมาชิกกลุ่มจะมีความพอใจพอสมควร หรือสร้างทำว่ามีสมาชิกส่วนใหญ่ ชอบผู้นำ แต่สมาชิกซึ่งคิดว่า เขามองผู้นำ ได้ทะลุปรุโปร่ง จะไม่ชอบผู้นำ กลุ่มจะไม่ทำอะไร โดยไม่ได้ถกเถียงกับผู้นำก่อน และกลุ่มไม่ใส่ใจที่จะรับผิดชอบ หรือไม่เต็มใจที่จะสนับสนุน ความคิดใหม่ ๆ ผลผลิตโดยทั่วไปจะสูง เมื่อตัวผู้นำอยู่ แต่เมื่อต้องการให้ใช้ความพยายามเป็นพิเศษ กลุ่มจะไม่ค่อยกระตือรือร้นนัก

Argyris , Mescon, and others 1973 : 78 ได้ความเห็นว่าเป็นผลต่อเมื่อแบบของผู้นำเป็นประชาธิปไตย จริง ๆ เขายืนยันว่า ปัจจัยสำคัญ ในการกำหนดพฤติกรรมของกลุ่มคือ ความมากน้อยของการขึ้นต่อผู้นำ (Group's degree of dependence upon their leader) แม้ว่า ผู้นำอาจจะส่งเสริมการร่วมตัดสินใจ โครงสร้างภายในขององค์การซึ่งผู้นำและกลุ่มของเขาต้องยอมรับปฏิบัติ จะเป็นแรง บังคับให้กลุ่มมีบทบาทที่ต้องขึ้นอยู่กับกัน สิ่งนี้จะนำไปสู่พฤติกรรมของกลุ่มให้เกิดความเฉื่อยชา ดังนั้น ผู้นำเลยจำเป็นต้องเลือกเอาระหว่าง (1) เลิกใช้แบบประชาธิปไตย ไปเป็นแบบ อธิปไตย โดยตั้งใจให้ได้รับผลในระยะนั้น หรือ (2) ยังคงใช้แบบประชาธิปไตยต่อไป โดยหวังว่าปัจจัยขององค์การจะเปลี่ยนแปลงดีขึ้น

### 3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leaders)

ผู้นำแบบนี้ไม่น่าที่จะนับว่าเป็นผู้นำเสียเลย เขาเป็นผู้นำแต่ในนาม โดยไม่ได้ ใช้อิทธิพลและไม่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม เขากลับ โดยที่ไม่ทำให้กิจกรรมของกลุ่ม ต้องเสียทางไป (เพราะเข้าไปยุ่งกับงาน) ไม่มีการสั่งการ สมาชิกแต่ละคนหรือทุกคนต้อง รับเอาหน้าที่ของผู้นำไปรวมไว้ในกิจกรรมของตนด้วย ทำให้สามารถใช้บทบาทอย่างเกิน ขอบเขตไป จึงเกิดความไม่กระจ่างชัดในบทบาทและเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานการณ์ทำงาน ปกติ ผู้นำแบบนี้ จะเป็นสิ่งทำลายการปฏิบัติงาน (Herbert 1976 : 379-380)

ผู้นำแบบนี้ จะปล่อยการตัดสินใจไปยังปัจเจกชนในกลุ่ม Bradford and Lippitt (Mescon, and others 1973 : 76) บรรยายว่า ผู้นำแบบนี้จะมีความไม่มั่นใจหรือมั่นใจน้อยในความเป็นผู้นำของตน เขาจะไม่วางเป้าหมายที่ชัดเจนและปล่อยการตัดสินใจไปอยู่ในมือใครก็ได้ในกลุ่มซึ่งสมัครใจจะรับไว้ โดยทั่วไปแล้วผลผลิตของกลุ่มจะต่ำกว่าแบบอื่น การทำงานจะสับสน สมาชิกกลุ่มจะสนใจในการทำงานน้อย ความร่วมมือและขวัญของกลุ่มจะค่อนข้างต่ำ อย่างไรก็ตาม อย่างหนึ่งสรุปเร็วเกินไปว่า ผู้นำแบบนี้ เป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เพราะยังไม่มีการวิจัยที่สนับสนุนข้อสรุปนี้อย่างเพียงพอ

### ผลตอบสนองที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ

White and Lippitt (Herbert 1976 : 380) ได้สรุปไว้ว่า

1. ด้านคุณภาพและปริมาณของงาน (Work Quality and Quantity) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยก่อให้เกิดระดับกิจกรรมและปริมาณของงาน สูงกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ คุณภาพของงานจากผู้นำแบบเสรีนิยมจะต่ำกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างมาก
2. ด้านการจูงใจ (Motivation) ภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตย การปฏิบัติงานจะดำเนินงานต่อไป แม้ว่าตัวผู้นำจะไม่อยู่ ณ ที่นั้น แต่ภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกจะหยุดการปฏิบัติงาน ความสนใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้นำแบบประชาธิปไตย จะสูงกว่าแบบอัตตาธิปไตยเล็กน้อย
3. ด้านความพอใจ (Satisfactions) ภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ความเป็นปรปักษ์จะเกิดขึ้นบ่อยกว่า เมื่อเทียบกับแบบประชาธิปไตย ในกลุ่มแบบอัตตาธิปไตย มีความก้าวร้าวเกิดขึ้น (การระบายความไม่สมหวัง จะแสดงออกต่อสิ่งของ หรือคนมากกว่าแสดงต่อแหล่งของความไม่สมหวัง) แต่จะเกิดขึ้นยากมากในกลุ่มแบบประชาธิปไตย สมาชิก 19 ใน 20 คน ที่เคยอยู่ในกลุ่มทั้งแบบอัตตาธิปไตย และแบบประชาธิปไตย ชอบแบบประชาธิปไตยมากกว่า สมาชิกของกลุ่มแบบประชาธิปไตยจะมีความเป็นมิตรและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Group-minded) มากกว่าสมาชิกของกลุ่มแบบอัตตาธิปไตย ในกลุ่มแบบอัตตาธิปไตยจะมีการยอมจำนน

และพฤติกรรมที่ถูกบีบบังคับโดยทั่วไป มากกว่าแบบประชาธิปไตย และในกลุ่มแบบประชาธิปไตย จะมีความคิดริเริ่มสูงกว่า

Herbert (1976 : 381) ได้สรุปเปรียบเทียบผู้นำทั้ง 3 แบบไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบแบบของผู้นำ

แบบของผู้นำ	หน้าที่ / ภารกิจ
	การวางนโยบาย
อิตตาธิปไตย	ตกลงใจโดยผู้นำ
ประชาธิปไตย	ตกลงใจโดยการถกเถียงและตัดสินใจของกลุ่มซึ่งได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือแนะนำโดยผู้นำ
เสรีนิยม	ให้อิสระอย่างสมบูรณ์ต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือปัจเจกชน โดยผู้นำมีส่วนร่วมน้อยมาก
	การวางแผน
อิตตาธิปไตย	ผู้นำชี้ถึงเทคนิคและลำดับขั้นของกิจกรรมเฉพาะช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สำหรับลำดับขั้นของกิจกรรมในอนาคตมักมีความไม่แน่นอนอย่างมาก
ประชาธิปไตย	ช่วงเวลาของการถกเถียงจะนำไปสู่ทัศนภาพของกิจกรรม ผู้นำจะร่างขั้นตอนทั่ว ๆ ไปต่อเป้าหมายของกลุ่มเมื่อมีความจำเป็นในข้อแนะนำทางเทคนิค ผู้นำจะเสนอแนะแนวทางเลือกตั้งแต่ 2 ทางขึ้นไปให้เลือกปฏิบัติ
เสรีนิยม	ผู้นำจะให้สิ่งต่างๆ ที่จำเป็นและจัดหาข่าวสารให้ เพียงเมื่อถูก

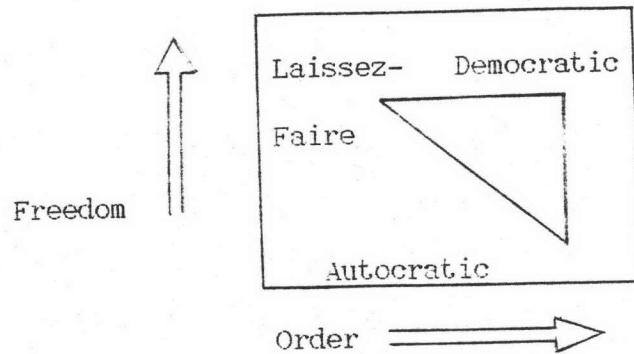


## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ถามเท่านั้น ผู้นำจะไม่เข้าร่วมในการถกเถียงเรื่องงาน	
<u>การกำหนดหน้าที่</u>	
อิตาเลียน	ผู้นำ เป็นคนกำหนดหน้าที่การทำงานของสมาชิกแต่ละคน และกำหนดตัวผู้ร่วมงาน
ประชาธิปไตย	สมาชิกเป็นผู้เลือกตัวผู้ร่วมงานของตนเอง กลุ่มเป็นผู้ตกลงในการแบ่งและกำหนดหน้าที่งาน
เสรีนิยม	ผู้นำไม่มีส่วนในการกำหนดหน้าที่
<u>การอำนวยการของผู้นำ</u>	
อิตาเลียน	ผู้นำสรรเสริญ และวิจารณ์การทำงานของสมาชิกแต่ละคนในรูปแบบของตัวบุคคลเป็นการส่วนตัว ผู้นำยังคงไม่เอาใจใส่ในการกระตุ้นการเข้าร่วมของกลุ่ม ยกเว้นเมื่อต้องการพิสูจน์
ประชาธิปไตย	ผู้นำสรรเสริญ และวิจารณ์ด้วยเนื้อหาสาระ และอย่างจริงจัง พยายามทำตัวให้เป็นสมาชิกธรรมดาคนหนึ่งของกลุ่ม แทนที่จะทำงานให้มากเป็นพิเศษ
เสรีนิยม	ไม่มีความตั้งใจจะเข้ายุ่งเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (ไม่สรรเสริญหรือวางระเบียบ) เมื่อได้รับคำถามจะเพียงแต่ให้ข้อเสนอแนะของตนเองต่อกิจกรรมของสมาชิก แต่ไม่บ่อยนัก

White (ไพบูลย์ เสียงก้อง 2517 : 13-14) ได้วิเคราะห์ถึงลักษณะผู้นำ แล้วพบว่า แบบของผู้นำอันประกอบด้วย แบบเสรีนิยม (Laissez-faire) แบบอิตาเลียน (Autocratic) และแบบประชาธิปไตย (Democratic) นั้น ไม่สามารถพิจารณาได้เป็น

มิติเดียว (One - dimension) แต่ต้องพิจารณาเป็นหลายมิติ เพราะว่าแบบของลักษณะผู้นำไม่ได้เป็นเหมือนจุดสามจุดที่อยู่บนเส้นตรงเดียวกัน แต่เป็นจุดที่ประกอบเป็นรูปสามเหลี่ยม ซึ่งอาจแสดงได้โดยภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ แสดงมิติ (Dimension) ของลักษณะผู้นำ

จากภาพประกอบนั้น ถ้าตามแนวตั้งเป็นการนำไปสู่การให้เสรีภาพ ในมิตินี้ ผู้นำแบบประชาธิปไตยกับเสรีนิยม ย่อมยึดถือในหลักการให้เสรีภาพ ส่วนตามแนวนอนเป็นการนำไปสู่การยึดถือระเบียบคำสั่ง แต่เมื่อมาพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบเสรีนิยม กับแบบอิตาเลียน จะเห็นว่าแบบเสรีนิยมไม่สนใจในระเบียบ คำสั่ง แต่เน้นในการให้เสรีภาพที่ปราศจากขอบเขต ส่วนแบบอิตาเลียน จำกัดในการให้เสรีภาพ แต่ก็เคร่งครัดในระเบียบแบบแผน คำสั่ง แต่เมื่อมาพิจารณา แบบผู้นำซึ่งเป็นแบบประชาธิปไตย จะเห็นได้ว่ามีลักษณะประกอบกันคือ เน้นในการให้เสรีภาพที่มีขอบเขต และในขณะเดียวกันก็ยึดหลักของระเบียบแบบแผน คำสั่ง แต่แบบประชาธิปไตย ก็มีได้หมายความว่า เป็นจุดกึ่งกลางระหว่างแบบเสรีนิยมกับแบบอิตาเลียน เพราะเสรีภาพ และระเบียบ แบบแผน คำสั่ง มิได้เป็นสิ่งที่มีความหมายตรงกันข้าม ดังนั้น แบบประชาธิปไตย จึงอยู่ในอีกมิติหนึ่งต่างหาก

Cassel and Stanick (1961 : 2) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire) เป็นลักษณะที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิสระอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนทำงานตามความพอใจของตนเอง ไม่คำนึงถึงระเบียบกฎเกณฑ์ใด ๆ

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic - Cooperative) เป็นลักษณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือในการตัดสินใจกระทำใด ๆ ผู้นำแสดงตัวเป็นทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่มด้วย การปรึกษาหารือเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น คำนึงถึงกฎเกณฑ์ของกลุ่มและร่วมกันปฏิบัติงาน

3. แบบอัทธินิยมก้าวร้าว (Autocratic - Aggressive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือสมาชิกในกลุ่ม ตัดสินใจถืออำนาจเป็นใหญ่ แสดงออกในทางก้าวร้าว และจะวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใด

4. แบบอัทธินิยมยอมตาม (Autocratic - Submissive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจกระทำใด ๆ ด้วยตนเอง ชอบปรึกษาหารือผู้อื่น ซึ่งเป็นบุคคลอื่นนอกกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ หรือ ผู้รู้

การศึกษาแบบของผู้นำ เป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลได้ เป็นอย่างดี แบบของผู้นำที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาแล้ว มีอยู่มากมาย และเป็นการศึกษาที่จะสรุปลงไปว่า แบบใดของการเป็นผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีข้อดีและข้อบกพร่อง จึงจำเป็นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยให้พฤติกรรมของผู้นำแสดงออกมา

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ

Tannenbaum and Schmidt (สุเมธ เตียววิศเรศ 2527 : 56-59) ได้แยกพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำออกเป็นปัจจัยที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่ง ๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่าง ๆ กัน ทัศนคติเหล่านี้ ได้แก่

1.1 ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่ง จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง

1.2 ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานนั้น และย่อมทำให้ผู้นำเช่นนี้ แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

1.3 ทัศนคติต่อนหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีทัศนคติเช่นนี้ จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย

## 2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานทุกคน มีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพ การนำแบบต่าง ๆ มีดังนี้

2.1 ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพียงใด ความเข้มข้นของความต้องการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ

2.2 ความพร้อมของผู้ร่วมงาน ที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ

2.3 ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน

## 3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาวะแวดล้อม

สภาวะแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมาก เพราะเหตุว่าองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง อิทธิพลจากสภาวะแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมีหลายประการ เช่น

3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตน

เอง ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้างานในองค์การด้วย

3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพัน และความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมี สมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกันยอมรับนับถือ ซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ยาก ดังนั้น อิทธิพลของกลุ่ม จึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอย่างมาก

3.3 สถานของปัญหาและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร งานใดก็ตามปัญหาย่อมจะต้องเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้ง ปัญหาเป็นเป็นเรื่องเร่งด่วน กรณีหลังนี้ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเอง ในการ วินิจฉัยปัญหาโดยลำพัง ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดัน ให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ได้ง่าย

นอกจากปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมาย เช่น ประสบการณ์เดิมของ ผู้นำ ทัศนคติของบุคคลภายนอกที่มีต่อบทบาทของผู้นำ สถานสังคม ระเบียบ ข้อบังคับของกฎหมาย แนวโน้มทางด้านการเมือง ฯลฯ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อผู้นำที่จะแสดง พฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเสมอ

#### คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้ กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาและความ สามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย (กิตตินันท์ รุจิรกุล 2529 : 40)

กิตตินันท์ รุจิรกุล (2529 : 40-41) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ผู้นำควรมีนั้นขึ้นอยู่กับ

กับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การมีสุขภาพร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน อยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอ เพื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงต้องอยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี ซึ่งช่วยเสริมให้มีลักษณะเด่น เน้น ให้กลายเป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย

2. อารมณ์ ผู้นำที่ดีควรมีอารมณ์ดีด้วย เพราะอารมณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ โดยอารมณ์ของคนเราจะเกิดขึ้นจากประสาททั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส เมื่อประสาทรับความรู้สึกก็จะก่อให้เกิดอารมณ์ซึ่งอารมณ์ก็จะบังคับหรือควบคุมจิตใจ ให้ทำอะไรตามความประสงค์ ถ้าผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้ ผู้นำก็สามารถบังคับตนเองได้ และเมื่อสามารถบังคับตนเองได้แล้ว ผู้นำก็จะสามารถบังคับผู้อื่นได้

3. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านพบมา มีความสามารถที่จะใช้สมอง เซอาน์ ไหวพริบ และสติปัญญา วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สำหรับองค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองแบ่งออกได้เป็น 7 ด้านด้วยกันคือ

3.1 ด้านภาษา มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะ และมีความสามารถในการพูดจูงใจคน ให้เชื่อถือหรือคล้อยตาม

3.2 ด้านเหตุผล ให้เป็นผู้ที่รู้จักและยอมรับตนเอง ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3.3 ด้านการจดจำ มีความสามารถทางสมองในการจดจำสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน เช่น จำชื่อสมาชิกของกลุ่มได้หมด จำหน้าที่ที่สมาชิกเหล่านั้นปฏิบัติได้ จำกำหนดนัดหมายในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ

3.4 ด้านการรอบรู้ทั่วไป มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน้าที่การงานของตน สามารถรวบรวมและแยกแยะความรู้เหล่านั้น เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ ได้เป็นอย่างดี

3.5 ด้านการวินิจฉัย มีความสามารถที่จะยับยั้ง ชั่งใจ ไตร่ตรอง เพื่อที่จะตัดสินใจ หรือตกลงใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วที่สุด สามารถวางแผนปฏิบัติงานอย่าง

### รอบคอบและรัดกุมไว้ล่วงหน้า

3.6 ด้านการปรับตัว มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้ทั้งในด้านคตินิยมและการปฏิบัติ โดยมีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

3.7 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

4. ภูมิหลังทางสังคม และประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ และมีประสบการณ์กว้างขวางและลึกซึ้ง ทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ

5. บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมที่ดี มีใจคอกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น มีความกล้าหาญ ความร่าเริง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน และจะต้องมีกิริยา ความประพฤติ ศีลธรรม จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยน และความไม่เห็นแก่ตัวด้วย

6. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด และมีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สุกกับงานที่ทำ

7. ลักษณะทางสังคม ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น เป็นผู้ที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมสังคม

Tead ( 1935 : 83 ) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 10 ประการด้วยกันคือ

1. เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความเด็ดขาด
7. มีความรู้ความสามารถสูง

8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง
10. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน

Stadt, and others (1973 : 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้หน้าที่ดีมีดังนี้

1. ดำเนินถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ลักษณะของผู้นำมีมากมายหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่โลกทัศน์ ลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพสังคม ค่านิยมและวัฒนธรรม รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักปรับตัวเอง ให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ และควรพยายามเปลี่ยนสถานการณ์ให้เข้ากับตัวเองได้ด้วย ผู้นำควรเป็นตัวแทนที่จะยกระดับความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของกลุ่มให้สูงขึ้น จากการศึกษาแนวคิดของกานผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย พอจะสรุปลักษณะของผู้นำที่ดีได้ว่า



### ควรประกอบไปด้วย

1. รู้จักกาลเทศะ
2. คิดเป็น พูดเป็น ทำเป็น และฟังเป็น
3. ใฝ่หาความรู้ ไม่ยอมให้ปัญญา "ย่ำ" อยู่กับที่
4. ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ รู้จักประเมินและวิเคราะห์ตนเอง
5. รู้จักทำความเข้าใจให้ถูกต้อง มีสมาธิ และสมาธิ
6. กล้าแสดงออก มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
7. มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน
8. มีความรักในมนุษย์ รักงานและรับผิดชอบในหน้าที่
9. มีสมรรถนะทาง สรีระ ปัญญา และจิต
10. เชื่อในธรรมคำสอนของศาสนา
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ
12. มีมนุษยสัมพันธ์ อ่อนโยน ยืดหยุ่น และมีทักษะในการประสานงาน

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 24-25) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวไว้ 9 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง
2. ความสนิทชิดชอบกับบางคนเป็นพิเศษ
3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4. การไม่ยอมรับความเสียหาย
5. การหลงอำนาจ
6. การขึ้นสูง โดยเหยียบศีรษะผู้อื่น
7. ขาดหลักยึดในการทำงาน
8. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
9. ชอบใช้อำนาจ

อาจมีสาเหตุอื่นอีกหลายประการ ที่มีส่วนช่วยให้ผู้นำไปสู่ความล้มเหลว ผู้นำดีหรือเลวขึ้นอยู่กับ ทิศทางของการนำและผลที่ปรากฏ ความไม่ประมาท การไม่หลงตัวเอง การหมั่นสำรวจตัวเองอยู่เสมอ และการรู้จักดู "เงา" ย่อมเป็นสิ่งที่อาจจุดยิ่ง เตือนสติผู้นำ มิให้ออกนอกทิศทางที่ "สัมมาชน" พึงปรารถนาได้

### การวิจัยเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1939 Lewin, Lippitt, and White ( Dunham 1965 : 117 -118 อ้างถึงใน อุกฤษ กัณตสุวรรณ 2527 : 14-15) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ โดยความร่วมมือของสถาบันพัฒนาเด็ก ( Institute of Development ) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้รับการยอมรับว่า เป็นการวิจัยขั้นสูง ประกอบด้วย 2 การทดลอง ในการทดลองแรกมีตัวแปรอิสระ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบอัตนิยม กลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่มละ 5 คน ผู้นำคนเดียวจะพบกับเด็กทั้งสองกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะใช้ลักษณะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และเด็กแล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบ คือแบบประชาธิปไตย อัตนิยม และแบบตามสบาย โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มนี้จะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสติปัญญา ลักษณะทางกายภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้ง 3 คน ได้รับการฝึกการเป็นผู้นำแต่ละแบบมาแล้ว เป็นอย่างดี

ในกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเรียกเด็กเข้ามาร่วมกลุ่มกัน และอภิปรายร่วมกันว่า มีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นกับพวกเด็ก ๆ ผู้นำทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ส่วนผู้นำแบบอัตนนิยม จะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็นขั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละขั้นจะส่งงานต่อ ๆ กันไป และกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกันโดยที่ไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

ในกลุ่มผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำเนื้อช้ำ เขาจะจัดหาวัสดุเครื่องมือมาให้เด็ก ๆ และบอกเด็กว่าสามารถซักถามเขาได้ ถ้าต้องการจะทราบเรื่องใด ผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่เข้าร่วมจนกว่าจะได้รับการขอร้อง อีกทั้งไม่ตีชมผู้ใด ดังนั้นเขาจะได้รับคำถามน้อยมากและแทบไม่ได้มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิกิริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบแตกต่างกัน ผู้นำแบบอัตนนิยม ก่อให้เกิดปฏิกิริยา 2 แบบ คือ ยอมตาม (Submissive) หรือก้าวร้าว (Aggressive) การก้าวร้าวมีหลายแบบ กลุ่มจะขุ่นเคืองผู้นำที่ควบคุมตลอดเวลา ในขณะที่ขุ่นเคืองก็เกรงกลัว จึงแสดงอาการก้าวร้าวทางอ้อม เช่น แสร้งทำไม่ได้ยืนเวลาผู้นำพูด ละเมิดกฎ ออกจากห้องเรียนก่อนเวลา กำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนี้ยังแสดงอาการก้าวร้าวกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่น ดุฎงานของผู้อื่น คิดว่าของตนเหนือกว่า ไม่มีการร่วมมือกัน เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานได้มากกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย

ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญ มีกำลังใจในการทำงานสูง ผลงานดีที่สุด

ในกลุ่มผู้นำแบบตามสบาย ผลงานไม่ดี ก่อให้เกิดความคับข้องใจ และการก้าวร้าวสลับกัน

จากการสัมภาษณ์เด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เด็กชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ. 1943 Lippitt และ White ได้ทำการศึกษาดทดลองเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่ง โสภกา ชูนิกุลชัย และคณะ (จรรยาองค์ งามญาติ 2519 : 17) ได้รวบรวมผลการวิจัยครั้งนี้ จากการทดลองโดยแบ่งกลุ่มสมาชิกที่มีหัวหน้าแบบต่างๆ 3 แบบ คือ แบบอัตนนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ผลปรากฏว่า สมาชิกส่วนใหญ่รายงานว่า พวกเขาชอบ

หัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการทดลองของ Lewin และคณะ ในปี ค.ศ. 1939 แต่ผลความสำเร็จของงานในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตนนิยม กลับมีผลงานสูงสุด ซึ่งแย้งกับผลการวิจัยของ Lewin และคณะ ที่ทำการทดลองไว้ในครั้งแรก นอกจากนี้ Lippitt และ White ยังได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทั้ง 3 แบบไว้ดังนี้

ผู้นำแบบอัตนนิยม ผลของความสำเร็จของงานจะมีมาก สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องการความรับผิดชอบ สมาชิกมีความสับสนวุ่นวายไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าว ทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ชัดแย้งไม่ได้ แต่ละคนเห็นแก่ตัว ไม่พอใจผู้นำ ทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ ผู้นำต้องคอยควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา การทำงานอยู่ในลักษณะชิงดีชิงเด่น ผู้ทำงานไม่ภูมิใจในผลงานที่ตนทำ

ผู้นำแบบเสรีนิยม จะทำงานตามอารมณ์หรือตามสบาย ผู้นำจะไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มและร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีก็น้อย การทำงานแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่กล้าใช้อิทธิพล ไม่กล้าใช้อำนาจหน้าที่ของความ เป็นผู้นำ สมาชิกในกลุ่มจะมีความซื่อสัตย์ อยู่เสมอ บรรยากาศของหมู่คณะ จะมีเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานไม่มีแผนล่วงหน้า สมาชิกที่มีอิทธิพล เป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายในที่ประชุมขาดหลักเกณฑ์ การทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ จะมีการเอะอะโวยวายโดยปราศจากขอบเขต ขาดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะพยายามให้กลุ่มตัดสินใจปัญหาาร่วมกัน พยายามให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์และหามาตรฐานการทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะแก้ไข โดยไม่ทำให้สมาชิกเกิดความท้อถอย ความเห็นของผู้นำแบบนี้ต้องการทัศนคติและทักษะร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บรรยากาศของการทำงานมีการวางแนวปฏิบัติในการทำงานล่วงหน้า แต่ละคนใช้ความคิดเห็นร่วมกัน มีการปรึกษาหารือกันอย่างฉันทมิตร ทุกคนเต็มใจร่วมกันทำงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีความสำเร็จของหมู่คณะทำให้เกิดความภูมิใจเพราะทุกคนช่วยกันทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

Uris ( 1953 : 28 ) ได้ทำการศึกษาการทำงาน ของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มี

หัวหน้าในลักษณะต่างกัน ด้วยการสังเกตบรรยากาศ พฤติกรรม และความรู้สึกของสมาชิกแต่ละกลุ่ม พบว่าสองกลุ่ม คือ กลุ่มอิตินิยม และกลุ่มประชาธิปไตย มีลักษณะที่คล้ายตามผลการวิจัยของคณะ Lewin และ White กล่าวคือ ในกลุ่มอิตินิยม สมาชิกแสดงออกในทางก้าวร้าว เช่นกัน แต่มีสมาชิกบางคน หัวใจทำตัวเข้าไปเป็นคนสนิทของหัวหน้าอีกด้วย และเมื่อหัวหน้าไม่อยู่ กิจการจะหยุดชะงักเพราะขาดผู้ตัดสินใจ การทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า ขาดการริเริ่ม ส่วนในกลุ่มประชาธิปไตย สมาชิกแต่ละคนอยู่ในลักษณะเป็นเพื่อนกัน มีความสัมพันธ์กันฉันมิตรกับหัวหน้ามีความรู้สึกปลอดภัยมั่นคง การทำงานมีระบบและราบรื่น ผลงานก้าวหน้า ถึงแม้ว่าหัวหน้าจะไม่อยู่งานก็ยังคงดำเนินไปอย่างปกติแต่สำหรับกลุ่มเสรีนิยมการทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ และล่าช้า ซอบปลอ้ยให้งานตั้งค้าง ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มอยู่ในลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน และทำงานกันแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือขอไปทีเท่านั้น

Cassel and Stanick (ไพบูลย์ เสียงก้อง 2517 : 14) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยได้นำ แบบสอบถามชื่อแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ( LAE : The Leadership Ability Evaluation ) มาใช้เพื่อการศึกษาสถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างต้องเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำหรือเป็นผู้นำโดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกพฤติกรรมที่เขาปรารถนาจะทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะไปสู่เป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่า มีลักษณะแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ ลักษณะผู้นำที่ศึกษาตามแบบทดสอบแบ่งเป็น 4 แบบ คือ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย การตัดสินใจเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำไม่ขึ้นแก่กัน ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงนำสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย - ดำเนินถึงความร่วมมือ มีการตัดสินใจโดยการประชุมปรึกษาหารือกัน แนวคิดของลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นที่ต้องการของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำและสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบอิตินิยม-แสดงออกทางก้าวร้าวแบบนี้ใช้การตัดสินใจของผู้นำแต่คนเดียว ถืออำนาจเป็นใหญ่และแสดงออกซึ่งลักษณะทางก้าวร้าว ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่อย่างใด ลักษณะผู้นำแบบอิตินิยม-ซอบยอมตามบุคคลอื่น แบบนี้การตัดสินใจกระทำด้วยตนเอง ซอบอาศัยหรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในกลุ่ม

Bennett (1986 : 1937 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบ  
ผู้นำของผู้บริหารและบุคลิกภาพของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการสอน โดยใช้แบบสอบถาม  
แบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ (LAE) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา จำนวน 8 คน ใช้แบบสอบถาม Cattell's Sixteen Personality  
Factor Questionnaire (16 PF) กับครูจำนวน 56 คน และใช้เครื่องมือ Eash and  
Waxman's Our Class and Its Work : OCIW กับนักเรียนจำนวน 633 คน  
ผลการศึกษพบว่า

1. ประสิทธิภาพทางการสอนในโรงเรียนที่มีผู้นำแบบอัตโนมัติยอมตาม สูงกว่า  
โรงเรียนที่มีผู้นำแบบอื่น ๆ
2. เมื่อครูมีลักษณะเอาใจใส่ มากกว่าจะปล่อยปละละเลย และผู้บริหารโรงเรียน  
เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ประสิทธิภาพทางการสอนจะสูงกว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำ  
แบบตามสบาย และ ครูมีลักษณะตามสบาย มากกว่าจะเคร่งครัดในกฎระเบียบ
3. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำแบบอัตโนมัติก้าวร้าว ประสิทธิภาพทางการสอนจะ  
สูงกว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำแบบตามสบาย

การศึกษครั้งนี้ชี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียน มีผลกระทบต่อ  
ประสิทธิภาพทางการสอน และความสัมพันธ์นี้ยังแสดงให้เห็นถึงมิติที่เกื้อกูลต่อกัน

Wolf (1986 : 1977 - A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการกลุ่ม : ผลของ  
ลักษณะผู้นำต่อพฤติกรรมกลุ่มข้ามวัฒนธรรม โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นนักศึกษาวิทยาลัย  
4 กลุ่ม ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้วยการแบ่งเป็นกลุ่มที่มีผู้นำอัตตาธิปไตย และกลุ่ม  
ที่มีผู้นำประชาธิปไตย ซึ่งบริหารโดยผู้นำชาวอเมริกันและชาวจีน โดยมุ่งจุดสนใจที่พฤติกรรม  
ทัศนคติและผลผลิต ขณะทำคูกี้และจัดรูปเล่มหนังสือคู่มือนักเรียนจีน ผลการศึกษพบว่า กลุ่มที่มี  
ผู้นำประชาธิปไตยจะแสดงออกในทางเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่ม และกระตือรือร้นมาก  
กว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย กลุ่มมีความโน้มเอียงที่จะจำกัดการสนทนา กับผู้นำอัตตาธิปไตย  
แต่ในเรื่องที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ขณะที่การสนทนายาระหว่างสมาชิกด้วยกัน จะมีลักษณะเป็นมิตร  
และไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน ในการสนทนากับผู้นำประชาธิปไตยกลุ่มจะมีความเป็นมิตรมากกว่า

และไม่มีเรื่องงาน แต่การสนทนากายในกลุ่มโน้มเอียงไปในทางที่เกี่ยวกับงานมากกว่า อีกทั้ง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มผู้นำประชาธิปไตยจะมีการควบคุม (dominant) มากกว่า ในกลุ่มที่มีผู้นำอัตตาธิปไตย แต่ไม่มีความแตกต่างที่เนื่องจากความเป็นผู้นำชาวอเมริกันและชาวจีน กลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและกลุ่มที่มีผู้นำชาวจีน มีผลผลิตในการจัดรูปเล่มหนังสือมากกว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและกลุ่มที่มีผู้นำอเมริกันทำคูกก็ได้มากกว่า

### งานวิจัยในประเทศไทย

ณรงค์ รมณียกุล (2517 : 32-33) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย" จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ 117 คน และครู 468 คน รวมทั้งสิ้น 585 คน ในปีการศึกษา 2516 โดยสร้างแบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำของครูใหญ่ขึ้น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย จากนั้นก็ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญสอบถามครูได้บังคับบัญชาของครูใหญ่เหล่านั้น แต่ไม่พบว่า ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ทั้ง 3 แบบดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครูน้อยของตนแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบเหล่านั้น มิได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านคุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์แต่อย่างใด

ประกอบ พรหมรักษ์ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ของครูโรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ" โดยใช้แบบสอบถามลักษณะผู้นำของครูใหญ่ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูฝ่ายปฏิบัติการ ในปีการศึกษา 2521 จำนวน 510 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่า ลักษณะของผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตย เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุมากกว่าอายุน้อย และที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยม เป็นที่พึง

ปรารภของครูเพศชายกับเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ แบบประชาธิปไตย อุตตาธิปไตย และเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารถนาของครูที่มีวุฒิสูงกับต่ำ ไม่แตกต่างกัน และครูใหญ่แบบเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารถนาของครูที่มีอายุน้อยกับอายุมาก และที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย วุฒิสุง เพศหญิง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกับน้อย ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีอายุต้องการครูใหญ่แบบเสรีนิยม มากกว่าแบบประชาธิปไตย และออตตาธิปไตย ครูที่มีอายุมาก วุฒิต่ำ เพศชาย ต้องการครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน และครูต้องการครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและเสรีนิยม มากกว่าแบบออตตาธิปไตย

และ วิชาริน จงไพจิตรกุล (2524 : 64-68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บรรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา ที่เลือกสรรของรัฐ ในเขตจังหวัดน่าน ปีการศึกษา 2523" กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 24 คน และครู 171 คน โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถาม ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ( LAE ) และแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ( OCDO ) ผลของการวิจัยพบว่า บรรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่มีแบบของผู้นำต่างกันมีผลแตกต่างกันในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญและมิติห่างเหิน ส่วนในมิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรณุปราณี ไม่พบความแตกต่างกัน และในมิติขาดความสามัคคี บรรรยากาศองค์การของโรงเรียน ที่มีผู้นำแบบออตตาธิปไตยแตกต่างกับโรงเรียนที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนแบบออตตาธิปไตย ไม่แตกต่างกับแบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกับแบบเสรีนิยม ในมิติอุปสรรค บรรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แตกต่างกับโรงเรียนที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม แต่มีแนวโน้มว่า โรงเรียนที่มีผู้นำแบบออตตาธิปไตย จะประสบปัญหาด้านอุปสรรคมากกว่าในมิติขวัญ บรรรยากาศองค์การของโรงเรียน ที่มีผู้นำแบบออตตาธิปไตย แตกต่างกับโรงเรียนที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และในมิติห่างเหิน บรรรยากาศองค์การของโรงเรียน ที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยแตกต่างกับโรงเรียนที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม แต่มีแนวโน้มว่า ผู้นำแบบเสรีนิยมห่างเหินไปจากคณะครูมากกว่า



### ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

จากเอกสารและผลการวิจัย ที่เกี่ยวข้องดังที่ได้ยกมาข้างอึ่งนั้น จะเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำมีด้วยกันหลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบย่อมส่งผลให้มีการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษา เกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เนื่องจากเห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำ ซึ่งเชื่อว่า การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและจะเป็นประโยชน์ในด้านข้อมูลต่อการอบรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีสมรรถภาพ คุณภาพ และ รูปแบบที่พึงประสงค์ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคม วัฒนธรรม ประเพณี ตลอดจนลักษณะของงานวิชาชีพ.