

## บทที่ 2

### วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 เนื้อหาในบทนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาแบบภาวะผู้นำ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติของ Reddin ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาแบบภาวะผู้นำ

การศึกษาแบบภาวะผู้นำ หมายถึง การศึกษาลักษณะของแรงจูงใจของผู้นำในการทำงานกับกลุ่ม หรือแบบของพฤติกรรมที่ผู้นำชอบแสดงในการแสดงความเป็นผู้นำ หรือสถานการณ์ที่จะต้องนำ ( Leadership situation ) ดังนั้น การศึกษาแบบภาวะผู้นำจึงเป็นการศึกษารูปแบบ ( Pattern ) ของพฤติกรรม โดยมีเป้าหมายในการศึกษา เพื่อจะหาแบบที่ดีที่สุด ( best style ) หรือ แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ระยะเริ่มแรกได้มีการศึกษา เกี่ยวกับทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ( The Great Man Theory ) และ ทฤษฎีคุณลักษณะ ( Trait Theory ) แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Likert ( 1961 ; 1967 ) แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba ( 1957 ) การศึกษาแบบภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนโดยศึกษาแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ใช้เกณฑ์ ความพึงพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนงาน ขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิภาพ การศึกษาแบบภาวะผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคม ( Bales, 1954; Bales and Slater , 1955 ) การจำแนกแบบภาวะผู้นำตามตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน มุ่งเน้น 2 มิติคือ มิติมุ่งคน และมิติมุ่งผลผลิต ( Blake and Mouton , 1964 ) ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin ประกอบด้วย มิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ภาพ และประสิทธิผล จำแนกแบบผู้นำ 8 แบบ

มีสี่แบบเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมาก และ สี่แบบเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย และการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ตามตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler ( 1967 )

### ความหมายของผู้นำ

เสนาะ ติเยาว์ ( 2535: 5 ) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมี อิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้นเช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานหนึ่งซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้นหรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

อรุณ รักธรรม ( 2522:187) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ภิญโญ สาร ( 2526: 259) ให้ความหมายผู้นำ 3 ประการคือ

1. ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations ) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง( two ways process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนมีทัศนคตินิยมเผด็จการ มักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีประชาธิปไตยเต็มตัว

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจเป็นคนๆเดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไปหัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพล

และมีความสามารถจูงใจคน ให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตน ได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ

Fiedler (1967: 8) ให้ความหมาย ผู้นำ คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ ให้ครอบคลุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Halpin (1966: 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ( 2527 : 82 ) สรุปว่า ผู้นำอาจจะจะเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือไม่ได้แต่งตั้งก็ได้ ซึ่งจะเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการ ( formal leader) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ( informal leader) ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมายก็คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพล และ บทบาทเหนือผู้อื่นในการดำเนินงานขององค์การใดองค์การหนึ่ง อาจจะมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งผู้นำ นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจที่ได้มาตามกฎหมาย ( authority ) ส่วนผู้นำจะมีอำนาจ บารมี ( power ) เหนือบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานโดยการยอมรับหรือการยกย่อง ดังนั้นผู้บริหาร กับ ผู้นำอาจจะเป็นคนเดียวกันในหน่วยงาน หรือคนละคนกันก็ได้ ถ้าเป็นคน คนเดียวกันกันก็จะมี ทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมีซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และ อุทัย หิรัญโต ( 2515 : 37-38 ) สรุปว่า ผู้นำคือการใช้ความสามารถ หรือใช้อิทธิพลจูงใจคนให้บังเกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติการ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่ง และ ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจ หรืออิทธิพลที่จะดึงดูด และจูงใจให้ผู้อื่นในกลุ่ม ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น และคำสั่งตนเองได้

จากความหมายของ ผู้นำ ดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือได้รับการเลือกตั้งหรือ แต่งตั้งและต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มได้รวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้สำเร็จตามเป้าหมาย

### ความหมายของภาวะผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ( 2534 : 95 ) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ 5 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ คือผู้นำมีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ภาวะผู้นำ คือผู้นำมีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ภาวะผู้นำ คือผู้นำได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
4. ภาวะผู้นำ คือผู้นำใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ภาวะผู้นำ คือผู้นำซึ่งได้รับแต่งตั้งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวเอง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ( 2523 ) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการใช้อิทธิพล ( influence ) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ( goal setting ) ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ( goal achievement )

อรุณ รักธรรม ( 2522 : 187 ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลใช้ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตนให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน ( 2518 : 282 ) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Halpin ( 1966, 27-28 ) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของคน ในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผนและการจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน และ Bass ( อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536: 8 - 9 ) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม( group proceess) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะ ที่ก่อให้เกิดความยินยอมตาม ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ ( persuasion ) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมมองในแง่ จูงใจ หรือดลใจ สมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้คนอื่นทำตามมิใช่การบังคับ ขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ ( power relation ) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนจรรยาบรรณของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

เสนาะ ดิยาวี ( 2535: 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวคือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่นหรือในแง่ของการบริหารก็คือปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความหมายเป็น 3 แบบ ได้แก่

1 ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนหรือตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงาน

2 ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ โดยเน้นที่การประสานสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นสำคัญก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ เป็นการมุ่งสัมพันธ์ภาพ

3 ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้ศิลปะจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของสมาชิก โดยสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

## แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Likert ( 1961;1967 ) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งระบบของการบริหาร ออกเป็น 4 ระบบได้แก่

ระบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ ( exploitive-authoritative ) ระบบนี้ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมาก เชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัว ใช้การให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีสื่อสารจากบนลงล่างสงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบกรุณา ( benevolent-authoritative ) ผู้นำแบบนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าแบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะพ่อบุญการ ลูก จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนบ้าง เชื่อเชิญและยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา ( consultative ) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ไม่เต็มที่ พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายกว้างๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทุกอย่างไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้บางเรื่อง พยายามให้คำปรึกษาในหลายๆทาง

ระบบที่ 4 แบบให้มีส่วนร่วม ( participative ) ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ยั่วยุและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปทั่วองค์การให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจ

Lipham ( 1988: 174 ) แบ่งแบบภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

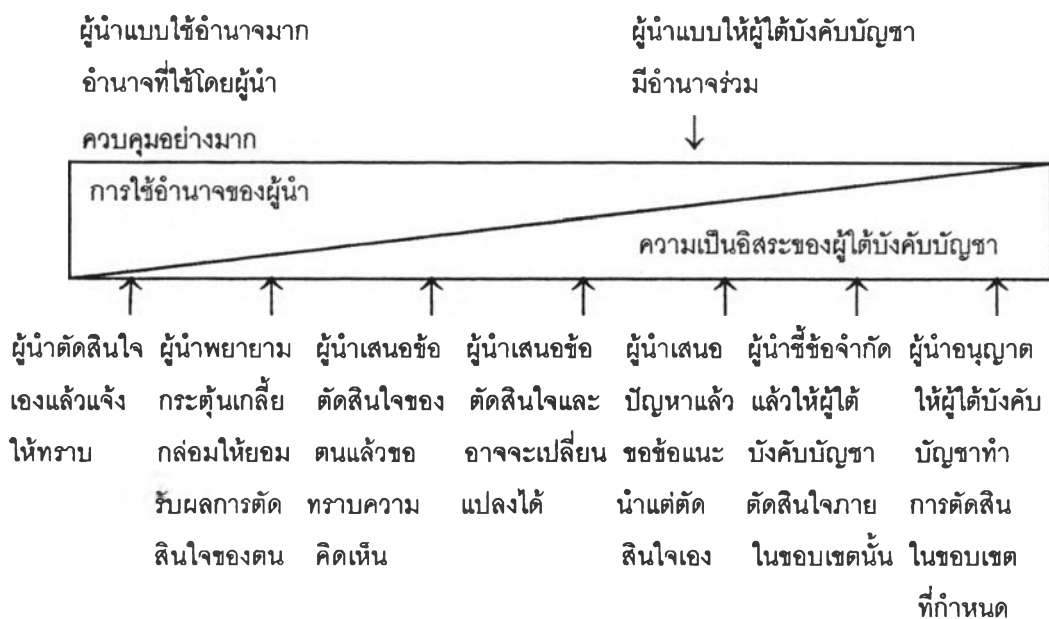
1 แบบภาวะผู้นำทางสถาบัน ( nomothetic leadership style ) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบัน ซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามสถาบัน บทบาท และความคาดหวัง มากกว่าจะเป็นไปทางบุคคล บุคลิกภาพ และสนองความต้องการ ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นการกำหนดบทบาทให้ชัดเจน

และมีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อที่จะลดความขัดแย้งในบทบาท การเป็นเลิศของภาวะผู้นำ  
พิจารณาจากประสิทธิผลขององค์การ

2 แบบภาวะผู้นำทางบุคคล ( idiographic leadership style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิตินส่วน  
บุคคล ซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามทางของบุคคล บุคลิกภาพ และการสนองความต้องการ มากกว่า  
จะเป็นไปตามทางสถาบัน บทบาทและความคาดหวัง ผู้นำแบบนี้จะเน้นการช่วยบุคคลให้มีความ  
คิดริเริ่ม ทำประโยชน์เพื่อองค์การ ลดความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ  
พิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคล

3 แบบภาวะผู้นำทางสถานการณ์ (transactional leadership style) ผู้นำแบบนี้เน้นทั้งมิติ  
สถาบันและมิตินส่วนบุคคล แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ผู้นำแบบนี้จะเปลี่ยนจาก  
แบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้นำแบบนี้จะเน้นการพิจารณาทั้ง  
ความคาดหวังในบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคล ตระหนักในความจำกัดของทรัพยากรทั้งทาง  
บุคคลและทางสถาบัน ลดความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ  
และความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความเป็นเลิศของภาวะผู้นำพิจารณาจากทั้ง  
ประสิทธิผลขององค์การและประสิทธิภาพของบุคคล

Tannenbaum and Schmidt ( อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม, 2522 : 190 - 192 ) ได้แบ่งแบบ  
ภาวะผู้นำออกเป็น 7 แบบ



ที่มา : อรุณ รักรธรรม ,2522 ( ดัดแปลงมาจาก Havard Business Review “How to Choose a  
Leadership Pattern” by Tannenbaum and Schmit. March - April, 1958 . p. 95-102 )



จากภาพนี้ การใช้อำนาจของผู้นำและความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าผู้ นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจควบคุมงานตามช่องต่างๆ จากซ้ายไปขวา ซ้ายสุดเป็นการใช้อำนาจควบคุมอย่างมาก ขวาสุดเป็นเรื่องการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนมากที่สุด โดยผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่แต่น้อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเองโดยการเป็นผู้นำทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดจากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของตน แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำประเภทนี้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วิธีที่จะให้เกิดในทางปฏิบัติก็คือการใช้อำนาจบังคับ

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนก่อนในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปคือแทนที่จะประกาศแจ้งการตัดสินใจของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเสียก่อน เพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามที่ตนเองตัดสินใจแล้วจะเกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเอง แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับฟังความคิดเห็นของตนเอง ว่าคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร อธิบายให้ฟังจนเข้าใจแล้วเปิดโอกาสให้มีการซักถามถึงปัญหาที่ยังสงสัย ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าผู้นำต้องการทำอะไรจึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนที่จะให้ผู้ นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้พิจารณาตัดสินใจมาแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงนำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อน เพื่อดูปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น ว่ามีผลกระทบต่อผู้ใดบ้าง และจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้บริหาร

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อน แล้วจึงนำมาเสนอที่ประชุมของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นโอกาสแรกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายปัญหาว่าเป็น

อย่างไร แล้วถามความเห็นว่าคุณได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อปัญหาอย่างไร เพราะถือว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆทางเลือก แล้วผู้นำก็ควรเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำที่ขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วมอบปัญหา ให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจจะเป็นสมาชิกกลุ่มด้วยอย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มจะแก้ปัญหาอันมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไรผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำตามแผนภูมิการต่อเนื่องของการใช้อำนาจ เป็นแบบที่ผู้นำใช้อำนาจมากที่สุด จนถึงแบบที่ผู้นำใช้อำนาจน้อยที่สุด หรือจากซ้ายสุดจนขวาสุด

แบบผู้นำที่ดี จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป แบบผู้นำควรจะเปลี่ยนไปด้วย จนถึงมีสูตรประสิทธิผลของผู้นำ (Tannenbaum and Schmidt อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536) ดังนี้

$$E = \sum (l, f, s)$$

E ( Effectiveness ) = ประสิทธิภาพ

l ( leader style ) = แบบผู้นำ

f ( follower ) = แบบผู้ตาม

s ( situation ) = สถานการณ์

เมื่อ E คือประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง ( leader ) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ( follower ) และสถานการณ์ (situation) ผู้นำจะต้องเหมือนนักดนตรีที่สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการเล่นให้สอดคล้องกับนักดนตรีคนอื่น ๆ ทั้งปรองเพื่อที่จะทำให้เกิดความไพเราะ

โดยสรุปแล้ว แบบภาวะผู้นำ ไม่มีแบบใดแบบหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ เพราะว่าสถานการณ์ หรือ สภาพแวดล้อม หรือ วัฒนธรรมองค์การ แตกต่างกัน ดังนั้น แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก จึงไม่จำกัดเฉพาะแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ( 2534: 95-96 ) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำมี 3 ประการ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน ( Maintenance of membership ) หมายถึงผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิด มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ( Objective Attainment ) หมายถึงผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม ( Group Interaction Facilitation ) หมายถึงเขาจะปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

Knezevich ( 1984: 16-18 ) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ( Direction Setter ) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียน วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ ( Leader Catalyst ) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน ( Planner ) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเน

เหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ ( Decision Maker ) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ( Organizer ) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ( Change Manager ) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ( Coordinator ) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ( Communicator ) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง ( Conflict Manager ) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา ( Problems Manager ) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ( System Manager ) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ( Instructional Manager ) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ( Personel Manager ) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ( Resource Manager ) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ( Apraiser ) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ( Public Relator ) จะต้องมีความทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ ( Ceremonial Head ) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

Gorton ( 1983 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 ) ได้สรุป บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 ประการ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Sergiovanni and Carver ( 1980 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 ) ได้ศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าควรจะแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการ

1. ผู้นำในบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารมี

อิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการบริหาร และวิธีการทำงาน ส่วนอาจารย์ผู้สอนก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะต้องแสดงออกที่สำคัญ 2 ลักษณะได้แก่ พฤติกรรมการมุ่งงาน หรือภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ และพฤติกรรมมุ่งคนหรือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้นำในการพัฒนาคนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดที่สุดประการหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคน คนที่จะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งผู้เรียน และผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น ถ้าหากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่น่าพึงปรารถ ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. บทบาทหน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสวงหาบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม หรือเพื่อให้งานเกิดความสำเร็จ และ บทบาทในการสร้างกลุ่ม เพื่อปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกของกลุ่มสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ รู้จักประเมินสิ่งที่ตนเองได้ทำไปเพื่อปรับปรุงทำงานให้ดีขึ้น

บทบาทหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า หรือเกิดประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผล ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการกับทรัพยากรทางการบริหาร และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม

### คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

กิติ ตย์คานนท์ ( 2530: 18-24) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี
2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
3. ทำทางและบุคลิกดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น
5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง
6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล
7. มีความแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะในการทำงาน
8. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน

9. มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี คำสั่งไม่คลุมเคลือ
10. มีความเห็นอกเห็นใจ และมีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน
11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อิทธิพล
12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
13. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

กิตติพันธุ์ รุจิรกุล ( 2529: 40 ) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่า มีความสามารถในการนำ การดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งมีความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหา และเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย

จากการสังเคราะห์งานวิจัยของ Stogdill ( 1981: 73 - 97 ) พบว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้เสร็จ

และลักษณะที่ดีของผู้นำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษาดี และมีฐานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาสูง ตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อสารที่ดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ตื่นตัวเสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ( 2525: 23-24) สรุปว่า ถ้าหากพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด หัวหน้าหรือผู้นำหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมเหล่านี้คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมาเป็นผู้ขอคำแนะนำปรึกษา มากกว่าที่จะให้หัวหน้าสั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่านั่นเป็นคำสั่ง
3. ผู้นำสามารถไปที่ใดๆ ในหน่วยงานได้ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
4. ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้รับฟังการนิทนาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานมีปัญหาเกิดขึ้น เขาจะได้ฟังเป็นคนแรก
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนือ อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นการส่วนตัว
8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น
9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมก็จะดำเนินไปตามปกติ
10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่นๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา
11. การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ
13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก



14. ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่า เพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ ( 2529 : 192 ) สรุปลักษณะของผู้นำไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น ผู้นำที่ให้ผู้ปฏิบัติได้มีอิสระควบคุมตนเอง เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
2. ผู้นำที่เน้นผลผลิต ผู้นำที่เน้นการริเริ่มเพื่อกำหนดโครงสร้างของการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีการควบคุมเข้มงวด เป็นผู้นำแบบอิตาเลียน

อรุณ รัทธธรรม ( 2522 : 200-204 ) สรุปว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ ( Knowledge ) การเป็นผู้นำ ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้รอบรู้อย่างรอบรู้มาก ฐานะแห่งความเป็นผู้นำยิ่งมีความมั่นคงมากขึ้น
2. ความคิดริเริ่ม ( Initiative ) ความคิดริเริ่ม คือความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการริเริ่มจะทำการสิ่งใด จะต้องคิดก่อนทำเสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี
3. ความกล้าหาญ ( Courage ) ความกล้าหาญ คือลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติการเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะสามารถเผชิญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต่อต้านหรือขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่ทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง
4. ความเด็ดขาด ( Deciveness ) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด ลั่น และชัดเจน ความเด็ดขาดขึ้นอยู่กับความตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เราต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี
5. ความแนบเนียน ( Tact ) ความแนบเนียน คือความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยว

ข้องหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเองได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมที่เราติดต่อด้วย เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม ( Justice ) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรม ก็คือ ความเที่ยงธรรม และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในด้านกฎหมายสามารถพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางเลือกเลี้ยงได้เสมอ ดังนั้นในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียมากที่สุด

7. ท่าทาง ( Bearing ) ท่าทาง คือ การแสดงออก ซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่เหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะต้องเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีลักษณะท่าทางดี จึงจะทำให้ผู้อื่นเกิดความเลื่อมใสศรัทธา

8. ความอดทน ( Endurance ) ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น ( Enthusiasm ) ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายนอกจากนี้ความกระตือรือร้นยังช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว ( Unselfishness ) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขและผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ หรือความหลงและความอยากได้ของตนเองคนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาทไม่ยืดเยื้อทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ไม่เป็นคนใจลอย หรือหลับใน เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามโดยอัตโนมัติ

12. ดุลยพินิจ (Judgment) คืออำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยการชั่งน้ำหนักเหตุผล สรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องใช้ดุลยพินิจอย่างมากมาย เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในดุลยพินิจของเราและมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไว้เหตุผล เป็นลักษณะที่เหมาะสมกับผู้นำโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะคอยบังคับไม่ให้เรามีความเห็นแก่ตัว คอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันดีงาม ผู้นำที่มีความสงบเสงี่ยมจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือคุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ ซึ่งต้องประกอบด้วย ความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันผู้บริหารจะต้องคอยเอาใจใส่เรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดเนื้อร้อนใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะต้องเป็นเครื่องผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด และผลที่ได้คือเราได้รับความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือสภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ สุจริตต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา เขาจะได้มีความจงรักภักดีต่อเรา เขาย่อมจะรู้สึกว่าได้อยู่ในความปกครองที่ปลอดภัยและอบอุ่นยิ่งขึ้น อันเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมดี (Sociability) คือการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดี จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะไปติดต่อกันและถูกต้อง

17. การบังคับใจตัวเอง (Self-control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่ง

กิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น การบังคับตนเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหารเพราะตลอดเวลา มักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการต่าง ๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกตและบางทีอาจจะเป็นแบบของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

อุทัย หิรัญโต ( 2520 : 13 ) เสนอว่า ลักษณะที่ดีของผู้บังคับบัญชาประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยพลัน ไม่ลังเล
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานอื่น
8. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทุกเวลา
11. ปฏิบัติงานถือหลักให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้น้อย
12. มีอุดมการณ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ( 2534: 96 ) กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้บังคับ 6 ประการ ได้แก่

1. ผู้บังคับจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ( Capacity ) ประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้บังคับจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ ( Achievement ) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้บังคับจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ( Responsibility ) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม ( Participation ) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม ( Status ) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป
6. รู้สถานการณ์ ( Situation ) รู้ภาวะทางจิตของคนระดับต่างๆ รู้ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็ต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดี

กิติมา ปรีดีติติก ( 2529 : 268 ) กล่าวถึงลักษณะที่ดี ของผู้นำว่า จะหาบุคคลคนเดียวที่เปรียบพร้อมคุณลักษณะของผู้นำที่ดีทั้งหมดนั้นเป็นการยาก เพราะลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการทำงานแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และยิ่งแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่บริหาร ด้วยแต่พอสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติ 3 ประการซึ่งเรียกว่า “ ไตรภูมิ ” คือ มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และ ภูมิฐาน และนอกจากนี้แล้ว ผู้นำควรเป็นผู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถรอบด้าน มีความเชื่อมั่นในตนเองทะเยอทะยาน และกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า มีความสุภาพอ่อนน้อมจริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลสัตย์ และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน

กวี วงศ์พุม ( 2539 : 109-110 ) สรุปลักษณะที่ดีของผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษาดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ
5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์
11. มีความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์
12. มีอารมณ์ขัน

13. มีความสามารถในการพูด
14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
15. มีสถานะเศรษฐกิจทางสังคมดี
16. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
17. เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้ที่มีความสุขทางกายและทางจิตใจดี
20. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี
22. มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
24. เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีคุณธรรม
26. มีความเสียสละ
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกภาพดี
29. ไม่เคร่งกระเปียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนเหา
31. มีความจริงใจเปิดเผยและเป็นคนตรง
32. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
33. มีศักดิ์ศรีและมีเกียรติ
34. เข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี
38. มีความสามารถในการประเมินผลได้
39. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
40. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
41. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้

42. เป็นผู้ที่ไม่โอ้อวด ทรง ยะโสโอหัง
43. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
44. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
45. มีความสุจริตใจต่อทุกคน
46. เป็นผู้ที่ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

### คุณสมบัติของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2519: 213-214) กล่าวว่า ศิลปะการเป็นผู้นำที่ดีคือการปฏิบัติ เช่นไรจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีอาจสร้างคุณสมบัติขึ้นได้โดย

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความริเริ่ม
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติ การ แต่อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด

18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงานอุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือ เล่นงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียมๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับ

การปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด

23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี
26. จงเป็น ผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแค้นอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เสนาะ ดิเยาร์ ( 2535: 8-10) กล่าวว่า ในแง่ของการบริหารงานผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีคุณสมบัติสำคัญต่อไปนี้

1. ความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ งานขององค์การเป็นงานที่ต้องทำให้เสร็จไปพร้อม ๆ กันหรือต้องให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันตั้งแต่เริ่มต้นจนงานสำเร็จลง งานสำเร็จลงไม่ใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของใครคนใดคนหนึ่งแต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของคนทุกคนในองค์การ คือทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี
2. การสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงคุณค่าหรือค่านิยมในองค์การสำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานของคน ค่านิยมที่กำหนดจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานรู้ว่าจะยึดถือสิ่งใดในการปฏิบัติงาน ตามปกติองค์การจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงค่านิยมโดยการพูด การเขียน หรือการพบปะพูดคุยกันกับคนในองค์การอยู่ตลอดเวลา
3. การลงไปสัมผัสกับผู้คน ผู้บริหารมิใช่นั่งอยู่แต่ในห้องทำงานหรือเรียกคนมาสั่งงาน แต่ต้องลงไปหาผู้ปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและสามารถแก้ปัญหาได้ทัน ขณะเดียวกันก็สร้างให้เกิดความรู้สึกในด้านดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน



4. การเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่แท้จริง หมายความว่าผู้นำจะต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้นเพราะในปัจจุบันมีคนเป็นจำนวนมากอ้างว่าตนรู้เรื่อง งานที่ทำแต่จริงๆ แล้วเป็นมือสมัครเล่นคือไม่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการเผชิญกับการเสี่ยงภัยและการนำเอาวิธีการที่เหมาะสมมาเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและลดการขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้น้อยลง

6. ความสามารถในการเลือกคน ผู้นำจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกคนมีความสามารถเข้าทำงานในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเสาะแสวงหาคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคนทำงานจะต้องคัดเลือกคน ตรงกับความรู้ความสามารถ เหมาะกับงานแต่ละตำแหน่งและมองออกว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเหมาะสมที่งานอะไร

7. ผู้นำมิใช่ผู้ที่ลงมือทำงานเองผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงานและสามารถใช้ให้คนทำงานไปตามแนวทางนั้น โดยแสดงให้เห็นวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้งานสำเร็จผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม แก้ปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาจริง มอบหมายคนให้ทำงานตรงกับความถนัดของคนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของงาน

8. ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลว ไม่ใช่ว่างานทุกอย่างจะประสบผลสำเร็จตลอดไป งานบางงานอาจก็ให้เกิดความล้มเหลวขึ้นก็ได้ ผู้นำไม่ใช่จะหมัดหวังกับความล้มเหลว แต่จะต้องเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นความสำเร็จ กล้าต่อสู้กับสถานการณ์ความล้มเหลวนั้นอย่างมีหลักการ เรียนรู้ความผิดพลาดจากความล้มเหลวอันจะก่อให้เกิดความจริง ความเชื่อมั่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกโดยอาศัยความล้มเหลวนั้นสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้นำ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาแบบภาวะผู้นำจึงเป็นการศึกษารูปแบบ ( Pattern ) ของพฤติกรรม เป้าหมายในการศึกษาแบบภาวะผู้นำก็คือเพื่อจะหาแบบผู้นำที่ดีที่สุด หรือหาแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มากดังนี้

Stogdill ( 1974: 17-23) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ( Great Man Theory ) อธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจาก

พันธุกรรม หรือเป็นผู้นำมาโดยกำเนิด เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้นำ ผู้นำจะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่น

2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม ( Environmental Theory ) กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงครามและวิกฤติการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ ( Personal-Situation Theory ) ทั้งสองทฤษฎีที่กล่าวมาพยายามที่จะอธิบายถึงที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว คือถ้ามีใช้คุณลักษณะเฉพาะ หรือ ความเป็นอัจฉริยะแล้วก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นผลมาจาก บุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม พร้อมด้วยเหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่ หน้าที่ของผู้นำคือช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์และเป้าหมายของผู้นำ และเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีมนุษยธรรม ( Humanistic Theory ) ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการแรงจูงใจ จึงจะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องหาทางส่งเสริม ควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์

5. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง ( Interaction-Expectation Theory ) อธิบายว่า ผู้นำเป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น หากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ( Exchange Theory ) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และจะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะ และศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

ทฤษฎีผู้นำ

Lewin, Lippitt and White (1939: 271-299) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา ได้บุกเบิกการทดลองเกี่ยวกับผู้นำ 3 แบบโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยต่างกัน ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (authority leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการออกคำสั่ง ไม่ชอบให้มีการคัดค้านหรือโต้เถียง เมื่อใช้อำนาจแล้วก็คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตาม ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้คุณหรือให้โทษ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader or Participative leader) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับสมาชิก เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นยอมรับฟังข้อเสนอแนะของกลุ่ม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ผู้นำแบบตามสบาย (laissez - faire) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อย ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามสบาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติเอง

Getzels and Guba (1957) ศึกษาแบบภาวะผู้นำทางสังคมซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติทางสถาบันสังคม (nomothetic dimension)
2. มิติส่วนบุคคล (idiographic dimension)

จากตัวแบบนี้ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ ของ Lippitt (1988 : 174)

1. แบบภาวะผู้นำทางสถาบัน เน้นมิติทางสถาบัน เป็นไปตาม บทบาท และความคาดหวังมากกว่าจะเป็นไปทางบุคคล บุคลิกภาพ และสนองความต้องการ ผู้นำแบบนี้จะเน้นการกำหนดบทบาทให้ชัดเจน และมีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อที่จะลดความขัดแย้งในบทบาท การเป็นเลิศของภาวะผู้นำพิจารณาจากประสิทธิผลขององค์การ
2. แบบภาวะผู้นำทางบุคคล เน้นมิติส่วนบุคคล จะเป็นไปตามทางบุคคล และความคาดหวัง ผู้นำแบบนี้เน้นการช่วยบุคคลให้มีความคิดริเริ่ม ทำประโยชน์เพื่อองค์การ ลดความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ประสิทธิผลของภาวะผู้นำพิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคล
3. แบบภาวะผู้นำทางสถานการณ์ (transactional leadership style) ผู้นำที่เน้นทั้งมิติสถาบันและส่วนบุคคล แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ผู้นำแบบนี้อาจเปลี่ยนไปจากแบบหนึ่งไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้นำแบบนี้เน้นทั้งความคาดหวังในบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคล ตระหนักในความจำกัดของทรัพยากร ทั้งทางบุคคล และ

สถาบัน ลดความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ ความเป็นเลิศของภาวะผู้นำพิจารณาจากทั้งประสิทธิผลขององค์การและประสิทธิภาพของบุคคล

Katz, Maccoby and Morse ( 1950 ) ได้ศึกษาแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผล ได้แก่ ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนงาน การขาดงาน ผลผลิตและการประสิทธิภาพ แบ่งแบบภาวะผู้นำ เป็น 2 แบบคือ

1. ผู้นำยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้เชื่อในการกระจายอำนาจการตัดสินใจและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในความต้องการของตน โดยสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน ผู้นำแบบนี้สนใจที่จะส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า และความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake and Mouton ( 1964 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำ เรียกว่า ตารางการบริหาร ( Managerial grid ) มุ่งเน้นใน 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน (concern for people) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการทำงานร่วมกับเพื่อร่วมงานซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของเพื่อร่วมงาน ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2. มิติมุ่งผลผลิต ( concern for production ) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยคุณภาพของการให้บริการ ประสิทธิผลของงาน ปริมาณของผลงาน

ตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton ( 1964 : 11 )

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ที่มา : Blake and Mouton ( อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** .หน่วยที่ 5 . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 หน้า 77.

แบบภาวะผู้นำที่สำคัญมี 5 แบบ จากตาข่ายการบริหาร ของ Blake and Mouton อธิบายแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบย่ำแย่ ( Impoverished) ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเฉื่อยชา ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ ไม่มีจุดหมาย แยกตนเองออกจากองค์การ มักมอบอำนาจให้คนอื่นและโยนความผิดให้คนอื่น ทำตนเหมือนคนนำสารจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ พยายามหลีกเลี่ยง ให้มีรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร มอบอำนาจให้คนอื่นเกินความจำเป็น มักสร้างกฎระเบียบขึ้นมา แล้วแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีไว้

1.9 ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ ( Country Club) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคล เป็นสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลงานน้อย สร้างความเป็นมิตรกับคนทั่วไป แต่มิได้มุ่งที่ผลผลิตของงาน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งมากที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้ง พยายามกลบเกลื่อน ทำให้ความขัดแย้งเงียบและเอาใจคนอื่นจนต้องทำ

ตามความคิดคนอื่น แม้ว่าความคิดของตนจะถูกต้อง การแก้ปัญหา มักจะมอบให้ผู้อื่นแก้ปัญหาตนเองพยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

9.1 ผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) ผู้นำที่มุ่งจะให้งานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจคน มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้ชี้บ่งว่าลูกน้องควรทำอะไร ทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ และการสั่งการ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง มุ่งที่การเอาแพ้ชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นฝ่ายชนะ ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีม เพราะกลัวการรวมหัวกันคัดค้าน

5.5 ผู้นำทางสายกลาง ( Middle of the road) ผู้นำที่สนใจทั้งคนและงานในระดับเดียวกันเพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามสมควร เป็นผู้นำที่คงสภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็นความเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด ให้ทุกคนเห็นว่าตนยุติธรรมและมีเหตุผล มักใช้วิธีการผ่อนปรนมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มักมอบหมายให้ลูกน้องแก้ปัญหาเอง พยายามไกลเกลี่ย ประนีประนอม

9.9 ผู้นำทำงานเป็นทีม (Team) แบบที่มุ่งสนใจทั้งคนและงานอยู่ในระดับที่สูงส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจ เต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำที่สามารถผสมผสานเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของบุคคล ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในงานที่ทำ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง มักไม่สนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะหาสาเหตุของปัญหาว่ามาจากที่ใด หาข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีเหตุผล มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ใช้สิ่งเลวร้าย พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุด

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Fiedler ( Fiedler's Contingency Model )

Fiedler ( 1967 ) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำเรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ ( Contingency Model of Leadership ) มีหลักสำคัญ 3 ประการ

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

Fiedler ( อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 2536 : 87 - 90 ) เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น มุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำและลักษณะสถานการณ์ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( Leader -member Relation ) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับผู้นำ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน ( Task Structure ) หมายถึงงานที่ต้องปฏิบัตินั้นมีเป้าหมายวิธีการ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 มิติ คือความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเจาะเจาะจงในการแก้ปัญหา และความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง ( Position Power ) หมายถึงอำนาจที่องค์การให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามอำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่าผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

#### ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของ House ( Path - Goal Theory )

House ( อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 2536 : 91-95 ) เสนอแนะหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ คือการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการขจัดอุปสรรคและปัญหาทั้งหลายทั้งปวง เป้าหมายของทฤษฎีที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำ ( Leader Behavior ) มี 4 แบบได้แก่

1.1 แบบภาวะผู้นำสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ

1.2 แบบภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายงานและแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติมีมาตรฐาน

1.3 แบบภาวะผู้นำสนับสนุน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน

1.4 แบบภาวะผู้นำให้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

## 2. สถานการณ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะ 2 ประการคือ

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการส่วนบุคคล ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของบุคลิกภาพ

2.2 ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ที่เป็นส่วนสำคัญในการทำให้อาณัติงานเชื่อมต่อกับผู้นำประกอบด้วย ได้แก่ โครงสร้างภารกิจของงาน ระดับความเป็นพิธีการ และปทัสถานของกลุ่มทำงาน

## สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ

ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin ( อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 : 81 - 85 ) แนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุ



เป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมี ประสิทธิภาพน้อย

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ Reddin ได้สร้างแบบผู้นำ พื้นฐานขึ้นมา 4 แบบคือ

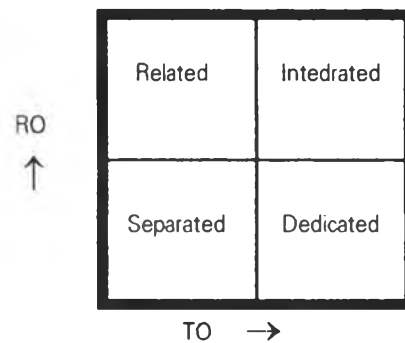
แบบที่ 1 แบบเอาเกณฑ์ ( separated style ) หรือแบบมุ่งงานต่ำ และสัมพันธ์ต่ำ แบบผู้นำที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความมีระเบียบ ทำงานเขียน มากกว่างานพูด จะปฏิบัติตามเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ยึดระเบียบเป็นหลักในการ ปฏิบัติที่ถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ มีความสม่ำเสมอ อดทน สุขุมเยือกเย็น ชอบแยกตัว หรือเก็บตัว ไม่กว้างขวางให้ความสำคัญกับงานและคนค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการทำงานของ คนอื่น ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

แบบที่ 2 แบบมิตรสัมพันธ์ ( related style ) หรือ แบบมุ่งงานต่ำ แต่มีความ สัมพันธ์สูง เน้นด้านความสัมพันธ์กับบุคคล ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของงาน ผู้นำแบบนี้ถือว่า คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดในหน่วยงาน เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบวางตัว ชอบสนทนาวิสาสะให้ความเห็นใจลูกน้องมากกว่างานในหน้าที่ มีความเป็นมิตร ชอบ บรรยายภาคอบอุ้มมีความมั่นคงและปลอดภัยในหน่วยงาน

แบบที่ 3 แบบมุ่งงาน ( dedicate style ) หรือแบบมุ่ง งานสูง แต่มีความสัมพันธ์ ต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งจะทำงานให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ เป็นผู้เสียสละ มีความกล้าหาญมี พฤติกรรมก้าวร้าวบางเวลา ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 แบบผสมผสาน ( integrated style ) หรือแบบมุ่งทั้งงาน และประสาน สัมพันธ์ทั้งคน เป็นลักษณะผู้บริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ ทำงานยึดตามวัตถุประสงค์และ นโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจตามกฎหมายมากนัก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการ ทำงาน ให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้อง

จากที่กล่าวมาแบบของผู้นำทั้งสี่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาดเหมือนแยกขาวจากดำ แต่ที่พยายามแยกออกก็เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจทั้งนั้นแบบผู้นำทั้งสี่แบบสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ที่มา : Reddin, William J., Managerial Effectiveness. New York: Mc Graw Hill, 1970: p. 12

จากการศึกษาวิจัยไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง พบว่าแบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ ก็คือแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากทั้ง 4 แบบคือแบบผู้นำนักบริหาร ผู้นำนักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบและผู้เผด็จการที่มีศิลปะ หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ประนีประนอม ผู้นำนักบุญ ผู้นำนิ่ง และผู้เผด็จการ

### แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1. ผู้นำนักบริหาร คือผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองก็คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นหรือระยะยาว ตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

2. ผู้นำนักพัฒนา คือผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลเพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันทั้งงานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่างานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็พยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

3. ผู้นำผู้ยึดระเบียบ คือผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ไม่กระทบกระเทือนขวัญของผู้ร่วมงาน แม้เขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

4. ผู้นำผู้เผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากและมุ่งมั่นทั้งงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคืองซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงาน ชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาน้อยที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

### แบบภาวะผู้นำที่ที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ

1. ผู้ประนีประนอม คือผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการมุ่งทั้งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมที่จะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาวิธีการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่

คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะแก้ปัญหาและทำให้คนที่มือถือพลาตต่อตนเองมีความสุขเท่าที่จะทำได้

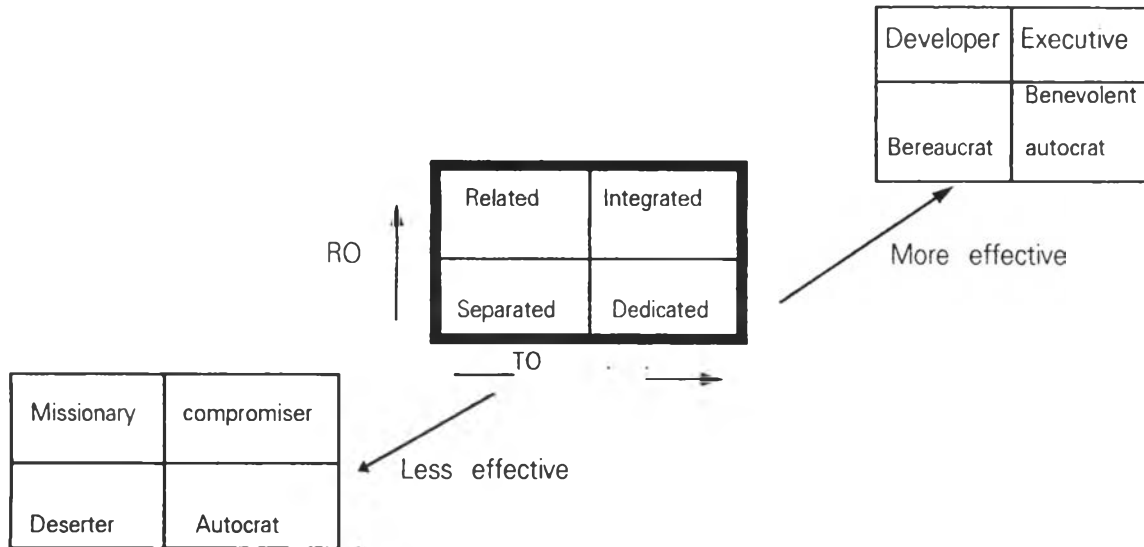
2. นักบุญ คือผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่าไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

3. ผู้หนีงาน คือผู้นำที่แสดงตนเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งที่งานและที่ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้วยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอึดอาจเฉื่อยชา

4. ผู้เผด็จการ คือผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการ ช่มชู้ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และให้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

จะเห็นได้ว่า ชนิดของผู้นำแบบผสมผสานในแบบพื้นฐานเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้ประนีประนอม แต่ถ้าในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพมากและกลายเป็นผู้นำนักบริหาร ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบนักบุญหรือ ผู้เอาใจ แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้นำพัฒนา ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัวในสถานการณ์ที่เหมาะสม ก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้ยึดระเบียบ แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่ต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง ก็จะกลายเป็นแบบผู้นำแบบผู้หนีงาน ผู้เสียสละ ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมองเห็นเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ แต่ถ้าแบบของผู้นำนี้ปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ผู้ปราบปราม หรือผู้เผด็จการ จากแนวคิดดังกล่าวจึงเห็นได้ว่า แบบของผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน อาจมีประสิทธิผลมากหรือ ประสิทธิผลน้อยก็ได้ ดังภาพต่อไปนี้

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย ตามกรอบทฤษฎี  
ของ Reddin



ที่มา : Reddin, William J., Managerial Effectiveness. New York : Mc Graw Hill,  
1970: p. 13

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ

การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin ( อ้างถึงใน อรุณ รักรธรรม, 2522 : 230 - 237 ) Reddin ได้ทำการวิจัยแบบภาวะผู้นำโดยใช้แบบทดสอบทดสอบ MSDT กับ กลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา และสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มนักบริหารระดับหัวหน้าแผนก Reddin ได้ทำการทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1-3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบผู้นำ ออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ ผลการวิจัย พบว่า นักบริหารระดับหัวหน้าแผนก มีแบบรวมในการบริหาร เป็นแบบนักบริหาร ถึงร้อยละ 25 ส่วน แบบผู้นำหนึ่งงานและผู้ยึดระเบียบ มีเพียงร้อยละ 4 และ 6 ตามลำดับเท่านั้น นอกนั้นเป็นแบบผู้นำอื่น อยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 จากการวิจัยครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร Reddin ได้ศึกษาหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มนี้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธภาพมากกว่าเน้นกิจสัมพันธ์ จึงมีแบบผู้นำนักพัฒนา ร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามสั่งหรือผู้นำแบบยึดระเบียบ และแบบทนทำหรือผู้นำหนึ่งงานเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ท จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า หนึ่งแสนคน ผลการวิจัยพบว่า มีแบบภาวะผู้นำเป็นนักบริหารหรือแบบผู้นำทีม ร้อยละ 49 เป็นผู้เผด็จการ ร้อยละ 15 และผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตร 3 สัปดาห์ ที่จัดขึ้นในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ( Ohio ) และสถาบันวิจัยแบตเตล ( Battette Laboratory )

ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์และเกือบครึ่งมีวุฒิปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่า นักวิจัยเป็นแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 ส่วนแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยได้แก่ แบบผู้นำงาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ และ แบบประนีประนอม ร้อยละ 15 - 15 - 15 และ 13 ตามลำดับ จากผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ศาสตร์แห่งการวิจัยและพัฒนา มีความยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็น แบบนักพัฒนา และคอยชี้แนะตัวบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด

5. นักบริหารระดับหัวหน้าแผนกในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษ กลุ่มที่ 1 ในบริษัทเอกชน ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ จะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือลักษณะของหน่วยงาน จากผลการทดสอบนี้ชี้ให้เห็นถึงเจตนาของผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งบริษัทซึ่งอาจจะตายไปแล้ว เมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหารโดยทดสอบจากหัวหน้าแผนก จำนวน 16 คน ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลการวิจัยพบว่า มีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกที่มีแบบภาวะผู้นำในการบริหารเป็นแบบผู้ทำงานตามสั่งอย่างเดียวหรือผู้ยึดระเบียบ และร้อยละ 19 เป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักกันในวงอุตสาหกรรมว่า “ เป็นยอดกระดูก “ ( Toughness ) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดข้อบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องการทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัท

6. นักบริหารระดับหัวหน้าแผนกในบริษัทผลิตเยื่อกระดาษ กลุ่มที่ 2 การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน แต่มีลักษณะในการบริหารแตกต่างกันมาก ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมในการบริหาร ผู้นำเป็นแบบนักบุญ ร้อยละ 28 และแบบนักพัฒนา ร้อยละ 24 จากการสำรวจยังพบว่าหัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่าเขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้ และยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้คือ ผลผลิตตกต่ำ และรายได้ในบางปีต่ำกว่าครั้งก็มี ซึ่งอาจเป็นผลมาจากแบบภาวะผู้นำของนักบริหาร

7. นายทหารระดับนายร้อยเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 90 นาย จากทั้งสามเหล่าทัพในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครั้งหลักสูตร ผลการทดสอบพบว่า นายทหารมีแบบภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้เป็นลักษณะผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 32 และลักษณะแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม ร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบผู้ยึดระเบียบเพียงร้อยละ

ละ 1 และแบบนักบุญ ร้อยละ 2 เท่านั้น นับว่ากองทัพมีนายทหารที่ดีมีสมรรถภาพในการบริหารที่เข้ารับการอบรม ซึ่งส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก

8. นายทหารระดับยศพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง ผลการวิจัยพบว่า มีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร ร้อยละ 32 รองลงมา ร้อยละ 20 เป็นแบบภาวะผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 15 และแบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 12 ซึ่งอาจเนื่องมาจากเคยเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 และมีประสบการณ์มากรวมทั้งมีอายุมาก

9. ผู้บริหารหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ในแคนาดา จัดสัมมนาทุกปี ใช้ระยะเวลา 5 วัน เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์ Reddin ได้ทดสอบแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการ จำนวน 78 คน ซึ่งเข้าสัมมนาในปีหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากได้แก่ แบบนักพัฒนา, แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ, และแบบนักบริหาร ร้อยละ 21, 14, และ 24 ตามลำดับ ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 5 และแบบนักบุญ ร้อยละ 6 เท่านั้น ในปีถัดมา Reddin ได้นำแบบทดสอบไปใช้วิจัยกับผู้เข้ารับการสัมมนาใหม่อีก จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการเลือกแบบที่มีประสิทธิผลมากได้แก่ แบบนักบริหาร ร้อยละ 24 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 18 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 14 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบหนึ่งงาน ร้อยละ 7 และแบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 8 ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้ารับการสัมมนาแต่ละครั้งไม่เคยสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการวิจัยยังออกมาสอดคล้องกัน แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นสูง

10. บริษัทที่มีผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบกลุ่มหัวหน้าระดับกอง จำนวน 75 คน ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ร้อยละ 25 เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน และแบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 13 นำวิถีมามากพวกเขายอมรับว่าเข้าทำงานในบริษัทนี้ไม่ได้ตั้งใจที่จะใช้แบบผู้นำแบบนี้ แต่สถานการณ์บังคับให้ทำอย่างนี้ ข้อพิสูจน์แบ่งชัดว่าผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทแห่งนี้ แต่พวกเขาอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวิธีการบริหารหรือกระบวนการบริหารมากกว่าที่จะเปลี่ยนตัวบุคคล



จากการศึกษาผลงานวิจัยของ Reddin ทั้งหน่วยงานราชการและเอกชนซึ่งมีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน หน่วยงานเอกชนซึ่งเน้นการเพิ่มผลผลิต แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนา และแบบผู้เผด็จการเป็นส่วนมาก ส่วนหน่วยงานของรัฐ เช่น ทหาร ผู้นำส่วนมากมีแบบภาวะผู้นำเป็นนักบริหาร นักพัฒนา และผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และในลักษณะดังกล่าวหน่วยงานใดที่มีผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานจะสูงตามไปด้วย ตรงกันข้ามถ้าหากหน่วยงานที่มีผู้บริหารใช้แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานนั้น จะตกต่ำไปด้วยเช่นเดียวกัน และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของหน่วยงาน

งานวิจัยในไทยที่ยึดตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin พอจะประมวลได้ดังนี้

1. กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา ( 2522 : บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ระดับรอง 257 คน มีลักษณะไม่แตกต่างกัน คือส่วนใหญ่เป็นแบบนักพัฒนา และมีคะแนนมุ่งสัมพันธภาพและประสิทธิผลของงานสูง แต่มีคะแนนมุ่งงานต่ำ มีผู้บริหารแบบนักบุญเป็นจำนวนมากรองลงมาเป็นอันดับสอง ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย และปรากฏว่ามีแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และผู้ยึดระเบียบ ตามสมควร ส่วนแบบผู้ประนีประนอม ผู้หนึ่งงาน ผู้เผด็จการ และนักบริหารมีน้อย คิดเป็นสัดส่วนตามลำดับดังนี้ 12 : 4 : 2 และ 1 คน และจากการทดสอบการกระจายของแบบบริหารปรากฏว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกประเภท

สำหรับลักษณะรองลงมาจะช่วยตัดสินภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีลักษณะรองเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะและนักบุญเป็นส่วนใหญ่

ลักษณะที่ไม่ยอมรับหรือภาวะผู้นำที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ได้แก่ ผู้หนึ่งงาน และผู้เผด็จการ ดังนั้นเมื่อนำผลต่าง ๆ ของลักษณะเด่นกับลักษณะที่ไม่ยอมรับมาเปรียบเทียบกัน ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงใช้แบบในการบริหาร ปรากฏว่าส่วนมากมีขอบเขตเปลี่ยนแปลงใช้แบบบริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีส่วนน้อยที่มีขอบเขตของการเปลี่ยนใช้อยู่ระดับสูงต่ำ

2. สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ ( 2522 : บทคัดย่อ ) วิจัยเรื่อง แบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin ผลการวิจัยพบว่า

2.1 กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่จะเป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม

2.2 กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมาก เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน

2.3 กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ ที่เป็นชายมีสัดส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหาร แบบหลักและแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย

2.4 เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลักมีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

3. พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ ( 2526 : บทคัดย่อ ) ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการทำงาน และระดับของผู้บริหาร ประชากรที่ศึกษาได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดี วิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาควิชา รวม 94 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม ในการบริหารที่ได้ประสิทธิผลสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านความสำเร็จของงานค่อนข้างน้อยด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมากและด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาด้านการบริหารจะมีประสบการณ์ ทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น

4. สรภิตดี กิตติระพงษ์ ( 2528 : บทคัดย่อ ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

4.1 ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

4.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนา มากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

4.3 ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่าด้านกิจสัมพันธ์ ระดับคะแนนด้านประสิทธิผลและมิตรสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลาง แต่มิติกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย มีมิติประสิทธิผลด้านเดียวที่ผ่านเกณฑ์

4.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 66.89 มากกว่าประสิทธิผลต่ำ 33.11 ในอัตราส่วน 2:1

5. อนันต์ เจียมเจริญ ( 2528 : บทคัดย่อ ) ทำการวิจัยเรื่อง แบบของผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัยพบว่า มีแบบผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ หรือผู้บุกงาน ซึ่งใช้เป็นแบบหลักในการบริหาร ส่วนแบบสนับสนุนในการบริหารนายทหารบกส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นนักบุญ และผู้ยึดระเบียบ

6. อาริรัตน์ หิรัญโร ( 2532 : บทคัดย่อ ) ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใหญ่ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นผู้นำเสนอแนะหรือนักพัฒนา มากกว่าแบบอื่น ไม่ว่าจะวิเคราะห์ส่วนรวมหรือแยกตามปัจจัยชีวสังคมแต่ละด้านก็ตาม

6.2 ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล มากกว่าพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพ

6.3 ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง

7. สุวรรณ ขวัญแก้ว ( 2532 : บทคัดย่อ ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

7.1 ค่าเฉลี่ยพฤติภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็แบบนักพัฒนา

7.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแบบนักพัฒนา มากที่สุด รองลงมาแบบผู้ยึดระเบียบ

7.3 มิติประสิทธิผลและมิติมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางส่วนกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

7.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบประสิทธิผลต่ำ ในอัตราส่วน 3 : 1

8. มาลี อังคนานูวัตติ ( 2532 : บทคัดย่อ ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบนักพัฒนา การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำ 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิตรสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำกับมิติภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9. เรขา รัตนประสาท ( 2533 : บทคัดย่อ ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เป็นนักพัฒนา และเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40

10. วัชรินทร์ นุชนาดา ( 2533 : บทคัดย่อ ) วิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

10.1 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ปีการศึกษา 2531 ดังนี้

10.1.1 แบบหลักในการบริหารเป็นแบบนักพัฒนา มากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ส่วนแบบหลักที่ใช้น้อยที่สุดคือแบบนักบริหาร

10.1.2 แบบสนับสนุนในการบริหารใช้มากที่สุดคือแบบบุกงานหรือผู้เผด็จการที่มีศิลปะ รองลงมาเป็นแบบนักบุญ แบบนักบริหารเป็นแบบที่ใช้น้อยที่สุด

10.1.3 แบบรวมในการบริหาร ผู้บริหารใช้แบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบผู้เผด็จการจะไม่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหาร

10.2 แบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้

10.2.1 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้ แบบผู้ยึดระเบียบ นักพัฒนา และนักบริหาร จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด ทั้ง 3 แบบไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

10.2.2 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบผู้บุกงานหรือผู้เผด็จการที่มีศิลป์ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รองลงมา

10.2.3 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบนักบุญ และผู้ประนีประนอม จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

10.2.4 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบผู้หนึ่งงาน จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำที่สุด

11. นิพนธ์ อุทก ( 2535 : บทความย่อ ) วิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบทฤษฎี 3 มิติของ Reddin ผลการวิจัยพบว่า

11.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

11.2 ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบ นักบริหาร มากที่สุด ร้อยละ 32.10 แบบ ประนีประนอม ร้อยละ 29.50 และแบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 12.80 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำนักบริหาร ผู้ประนีประนอม ผู้หนึ่งงาน และผู้เผด็จการที่มีศิลป์ ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารหญิง คิดเป็นร้อยละ 59 และ 50 ตามลำดับ ในทิศทางการบริหารผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำที่มุ่งงานมากในระดับที่สูงกว่าผู้บริหารชาย คิดเป็นร้อยละ 16.70 และ 5.10 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการบริหารผู้นำทั้ง 8 แบบ แบบที่มีประสิทธิผลน้อย และประสิทธิผลมาก และทิศทางการใช้แบบผู้นำในการบริหารพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

11.3 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีอายุน้อย และอายุมากใช้แบบผู้นำเป็นนักบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25 และ 29.80 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 58.30 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 57.10 ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำลักษณะมุ่งสัมพันธ์ภาพมาก และมุ่งงานมากใน

ระดับสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย ร้อยละ 36.90 และ 25.00 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

11.4 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 34.70 และ 23.40 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 57.40 และ 42.60 ตามลำดับ และมีทิศทางการใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.80 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิสองปริญญาตรี มีทิศทางการใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธภาพ ร้อยละ 36.20 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบภาวะผู้นำ แล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

11.5 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 27.30 และผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบนักบริหารและผู้ประนีประนอม มากที่สุดเท่ากัน ร้อยละ 33.30 ผู้บริหารที่มีระยะเวลาต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากระดับสูงประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 53.00 และ 47.00 ตามลำดับ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปี ขึ้นไป ใช้แบบผู้นำในการบริหาร ที่มีประสิทธิผลมากในระดับที่สูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 66.70 และ 33.30 ตามลำดับ ทิศทางในการใช้แบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงานมากที่สุด ร้อยละ 36.40 คือผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.00 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

12. กรณีการ รักรักษา ( 2536 : บทความย่อ ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนใหญ่ ใช้แบบนักพัฒนา รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ และประนีประนอม น้อยที่สุด มิติภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 78.73 และประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 21.27

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งในวงการศึกษาและหน่วยงานที่ไม่ได้จัดการศึกษาโดยตรง แม้ว่าจะใช้เครื่องมือในการวิจัยอย่างเดียวกัน คือแบบ ทดสอบ MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ของ Reddin เหมือนกันก็ตามพบว่าแบบผู้นำ หรือพฤติกรรมภาวะผู้นำ จะเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ และการปรับแบบผู้นำใช้ในสถานการณ์ที่มีความเหมาะสม ผู้บริหารก็จะใช้แบบที่มีประสิทธิผลมาก ในทางตรงกันข้าม การปรับแบบผู้นำใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะทำให้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย