

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมประกอบไปด้วยบุคคลสองประเภท คือ ผู้นำหรือหัวหน้า กับผู้ตาม หรือผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลทั้งสองประเภทนี้ มีบทบาทในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่เพื่อเป้าหมายร่วมกัน ความแตกต่างกันในด้านต่างๆของบุคลากร ทำให้ต้องมีคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนทำหน้าที่นำกลุ่ม หรือประสานประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำเปรียบเสมือนศูนย์กลาง หรือหัวใจของกลุ่ม พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหรือผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก

สถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรวิชาชีพพยาบาล ที่มีความรู้ความสามารถและจริยธรรม เพื่อทำการรักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสมรรถภาพแก่ทหาร ทหารบก และประชาชนทั่วไปในยามปกติ และจะต้องมีความพร้อมในการสนับสนุนหน่วยกำลังรบ ด้านการรักษาพยาบาลในยามสงคราม จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน ทั้งนี้ ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และมีความสามารถในการบริหารงานในระดับสูงสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันการศึกษาพยาบาล ตลอดจนรู้จักประสานบทบาทขององค์การ และของผู้ร่วมงานให้อยู่ในภาวะเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การที่พึงประสงค์ขึ้น ทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ตอนคือ

1. แนวคิดและทฤษฎีในการบริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งกล่าวถึงเรื่องผู้นำ ภาวะผู้นำ แบบของผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีในการบริหาร

ในการบริหารงานไคมีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีการบริหารไว้มากมายตามความเชื่อ ความคิด และประสบการณ์ของแต่ละคน ซึ่งแต่ละแนวความคิดหรือแต่ละทฤษฎีอาจจะเหมาะสมกับองค์การใดองค์การหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือแล้วแต่สภาพแวดล้อม และคงจะไม่มีแนวความคิดหรือทฤษฎีใดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับทุกองค์การ

Halpin (1966 : 161) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานไว้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ไม่ว่าจะ เป็นทางการศึกษา การอุตสาหกรรม หรือองค์การรัฐบาล จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการเป็นอย่างน้อย คือ งาน (The task) องค์การหรือหน่วยงานที่เป็นแบบแผน (The formal organization) กลุ่มผู้ร่วมงาน (The work group or work groups) และผู้นำ (The Leader or Leaders) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 มีความหมายดังนี้

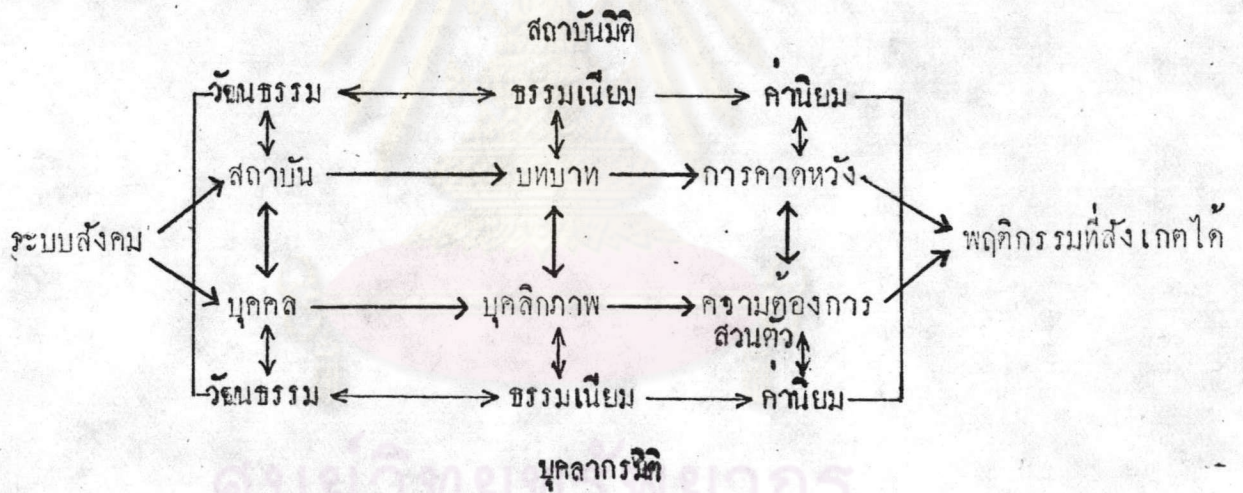
งาน (The task) หมายถึง ภารกิจที่หน่วยงานแต่ละหน่วย ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์การใดที่ปราศจากงานหรือภารกิจที่ต้องกระทำแล้ว องค์การนั้นก็ไม่มีเหตุผลที่จะดำรงอยู่ต่อไป

องค์การที่เป็นแบบแผน (The formal organization) หมายถึง กลุ่มชนิดพิเศษ เป็นกลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม หรือสมาชิกขององค์การ ซึ่งต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทบาทที่คาดหวัง หรือที่กำหนดเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันขององค์การ

กลุ่มผู้ร่วมงาน (The work group or work groups) ประกอบด้วยบุคคล ซึ่งถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งตามที่ระบุไว้ในองค์การ องค์การหนึ่งอาจมีผู้ร่วมงานกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้

ผู้นำ (The Leader or Leaders) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ ในองค์การหนึ่งอาจมีผู้บริหารหลายระดับทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่มย่อย ๆ ในองค์การก็ได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การด้วย

ส่วน Getzels และ Guba (อ้างถึงในภิญโญ สาร 2526:256-257) ได้เสนอ ทฤษฎีทางการบริหารขึ้น โดยเน้นในรูปของพฤติกรรมทางสังคม และในรูปของพฤติกรรมของ มนุษย์ในรูปแบบของเอกัตบุคคล เขาได้แบ่งการบริหารออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และด้านบุคคลากรมิติ (Idiographic Dimension) ทางด้าน สถาบันมิติประกอบด้วย สถาบัน (Institute) แต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองแตกต่างกันออกไป นอกจากนั้นสถาบันก็จะกำหนดสิ่งที่สถาบันได้คาดหวัง (Need Expectation) ของ สถาบัน ตามแต่ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของสถาบันที่ตั้งไว้ ส่วนทางด้านบุคคลากรมิติจะประกอบด้วย ตัวบุคคล (Individual) ที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างมีความต้องการ ในตำแหน่งหน้าที่ (Need Disposition) ที่แตกต่างกันออกไป ในระบบสังคมจะพบว่าทั้งสอง มิติดังกล่าวจะมีส่วนสัมพันธ์กันและมีอิทธิพลต่อการบริหารเป็นอย่างมาก และความสัมพันธ์ของทั้งสองมิติจะออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้ (Observed Behavior) ภาพจำลองข้างล่าง นี้แสดงมิติของการบริหารโดยอิทธิพลของระบบสังคมตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba



ภาพแสดงแนวคิดการบริหารของ Getzels และ Guba

Getzels ลงความเห็นว่าพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆในสังคมมนุษย์นั้นเป็นผลมาจาก ตัวการสำคัญ 2 ประการคือ

1. ตัวการจากสถาบันหรือสถาบันมิติ (Nomothetic dimension) ซึ่งประกอบด้วย สถาบัน (Institute) หรือองค์การ (Organization) บทบาทตามหน้าที่ (Roles) ซึ่งบุคคลากรที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในสถาบันหรือองค์การควรจะทำ และความมุ่งหวังจาก

บุคลลภายนอกสถาบันหรือองค์การที่มองคุณสถาบันนั้นๆอยู่ (Expectation)

2. ตัวการจากตนเองหรือที่เรียกว่า บุคลลารมิติ (Idiographic dimension) ซึ่งประกอบด้วยตนเอง (Individual) หรือความเป็นตัวของตัวเอง บุคลลภาพ (Personality) ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติส่วนตัว การรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ จิตใจ สภาพร่างกายของตนเอง และความตองการส่วนตัว (Need - disposition) ซึ่งตนเองก็กว่าจำเป็นจะต้องสนองความตองการนั้น หรือทำให้ความชาคแกลสนั้นๆหมดสิ้นไป เพื่อความสุขของตนเองจริงๆ

ตัวการทั้ง 2 ประการดังกล่าวต่างได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทั้งนั้น สิ่งแวดล้อมในที่นี้ ได้แก่ วัฒนธรรม (Culture) ธรรมเนียม (Ethos) และค่านิยม (Value) ซึ่งสังคมแต่ละแห่งมีไม่เหมือนกัน สิ่งทั้ง 3 ประการนี้จึงไม่เหมือนกัน และสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งต่อสถาบันและต่อบุคลลาร ดังนั้นลักษณะเฉพาะตัวของสถาบันจึงมีอิทธิพลต่อบุคลลาร และลักษณะเฉพาะตัวของบุคลลารก็มีอิทธิพลต่อการปรุงแต่งรูปแบบของสถาบัน

บทบาทตามหน้าที่ในตำแหน่งมีอิทธิพลต่อบุคลลภาพ ความรู้สึกนึกคิด และการวางแผนของบุคลลาร ขณะเกี่ยวกับบุคลลภาพ ความรู้สึกนึกคิด และการวางแผนของบุคลลารก็มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทตามหน้าที่ในตำแหน่งของบุคลลารนั้นๆด้วย

ความมุ่งหวังจากบุคลลภายนอกที่อยากเห็นบุคลลารวางแผนหรือประพฤติตนอย่างไร คอยอย่างหนึ่งหรือแสดงบทบาทตามหน้าที่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง มีอิทธิพลต่อความตองการส่วนตัวของบุคลลาร เช่นคนภายนอกหวังว่าบุคลลารนั้นๆควรแต่งตัวดีมีฐานะค้ำฉิ่งรดยนคึกๆ คำนึงอหิบัติจำเป็นที่จะต้องมีสิ่งเหล่านี้ ก็เกิดความต้องการส่วนตัวขึ้น ในตนเองเกี่ยวกับ ความตองการส่วนตัวของบุคลลารดังกล่าวก็มีอิทธิพลต่อความมุ่งหวังของบุคลลภายนอก เช่นบุคลลที่ตองการร่ำรวย คิดหาเงินโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย บุคลลภายนอกก็เลยมุ่งหวังที่จะให้สถาบันหรือองค์การจัดการอย่างไร คอยอย่างหนึ่งกับบุคลลาร เช่น ลงโทษหรือไล่ออก

เมื่อสภาพต่างๆสัมพันธ์กัน เป็นลูกโซ่เช่นนี้ บางทีจึงเกิดการขัดแย้งกันขึ้น (Conflict) เพราะบางทีบุคลลารก็ไม่อาจกระทำภารกิจใดค้ำใจ อิทธิพลรอบค้ำมีส่วนบีบบังคับให้เขาต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ จึงพอสรุปได้ว่า ในระบบสังคมทุกชนิดพฤติกรรมทางสังคมของบุคลลารมีอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทั้งในค้ำนสถาบันมิติ และบุคลลารมิติ

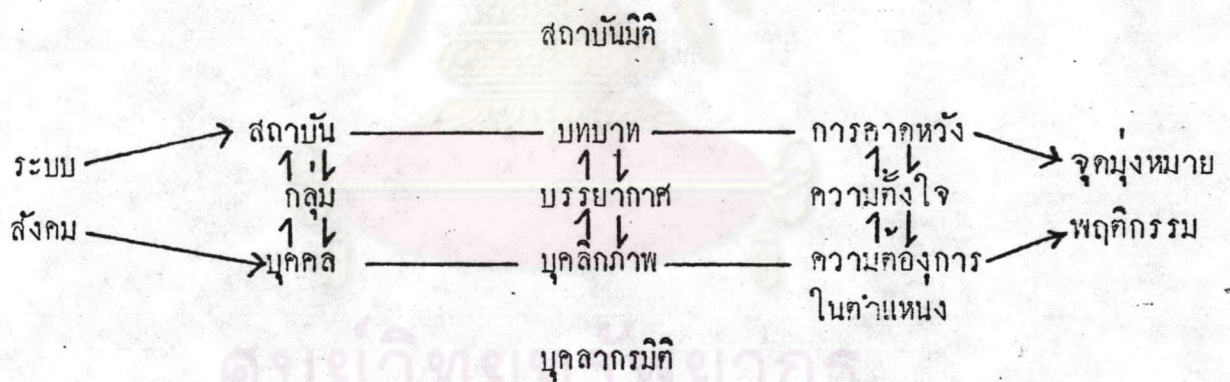
ผู้บริหารองค์การทุกประเภทจึงควรตระหนักในเรื่องนี้ และตัดสินใจสั่งการ หรือ วินิจฉัยตามนโยบายหรืออิทธิพลต่างๆดังกล่าว โดยหาทางออกหรือประนีประนอมตามความเหมาะสม

ผลของบทบาทของสถาบันและบทบาทของบุคลิกลักษณะของบุคลิกลักษณะของบุคคลใน สถาบันที่แสดงออกมา ทำให้ Getzels ได้ตั้งสมมติฐานของตนเองว่า ข้อขัดแย้งที่พบใน องค์การนั้นมี 3 ประเภท คือ ข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลิกลักษณะ (Role - Personality Conflicts) ข้อขัดแย้งในบทบาท (Role Conflicts) และข้อขัดแย้งในบุคลิกลักษณะ (Personality Conflicts) ข้อขัดแย้งทั้งสามลักษณะนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา ต่าง ๆ ในการบริหารงาน

1. ข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลิกลักษณะนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อความไม่ลงรอยหรือความ คลาดเคลื่อนระหว่างรูปแบบของการคาดหวังที่ทางสถาบันมีโลกกำหนดบทบาทไว้ว่า ผลที่ได้รับ จากการบริหารงานของสถาบันได้คาดหวังว่าจะบังเกิดบทบาทอะไรขึ้นมาบ้าง บทบาทที่กำหนด ขึ้นจะถูกนำไปให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้เพื่อจะได้ปฏิบัติตามบทบาทนั้น และกำหนดบทบาทของตนเอง ขึ้นมา ความคาดหวังในบทบาทนั้นก็จะไปขัดแย้งกับบทบาทที่ทางบุคลากรมีโลกกำหนดเอาไว้ใน หน้าที่ของตนเองที่จะคงปฏิบัติ การขัดแย้งนี้จึง เป็นการขัดแย้งในรูปของบทบาทบุคลิกลักษณะ
2. ข้อขัดแย้งในบทบาทจะปรากฏขึ้นเมื่อบทบาทที่ถูกกำหนดนั้นได้ถูกกำหนดโดย ทัศนทัศน์ใด ภายในเวลาเดียวกันกับการกำหนดความคาดหวังขององค์การที่ให้สมาชิกในสถาบัน กระทำ ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไขบทบาทบางอย่างของตนเองและการแก้ไข นั้น ไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือปฏิบัติได้ด้วยความลำบาก ข้อขัดแย้งนี้พบมากที่สุดในการบริหารของ องค์การทุกชนิด โดยเฉพาะองค์การที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องระบบหรือสังคมซึ่ง จะเปลี่ยนจากเก่าไปสู่สังคมใหม่ ข้อขัดแย้งนี้จะเกิดมากยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้บริหารยังอยู่ในลักษณะ ของสังคมเดิมหรือยึดการบริหารแบบเดิม ในทางกลับกันหากผู้บริหารยึดถือแนวการบริหารแบบ ใหม่ และได้นำวิธีการแบบใหม่มาใช้โดยที่สมาชิกขององค์การยังไม่มีความพร้อมที่จะรับ หรือ ไม่เคยศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมล่วงหน้าไปก่อน ข้อขัดแย้งนี้จะ เกิดขึ้นโดยง่าย

3. ข้อขัดแย้งในบุคลิกภาพนั้นจะพบว่าปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลเกิดความต้องการตำแหน่งงานหรือหน้าที่เฉพาะตัว โดยที่ตนเองก็มีหน้าที่อย่างหนึ่งอยู่แล้ว แต่ต้องการจะมีหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่เดิมไม่เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของตนเอง หรือในเมื่อคนต้องการก้าวหน้า ข้อขัดแย้งชนิดนี้นับว่าทำให้การบริหารงานในองค์กรนั้น ๆ เกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะการมองสมรรถภาพของผู้บริหาร กับบุคลิกภาพที่ผู้ทำงานมีนั้นย่อมจะไม่เหมือนกัน

แนวคิดของ Getzels และ Guba นั้น ยังไม่มีข้อเสนอที่เด่นชัดที่จะสามารถลดข้อขัดแย้งระหว่างสถาบันนิติและบุคลากรนิติได้ Sweitzer (1969 : 167 - 182) จึงได้เสนอแนวคิดว่าการที่จะทำให้มิติทั้งสองด้านได้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่ายเข้า และชัดเจนกว่าที่จะทำให้เกิดการขัดแย้งนั้น ทั้งสองมิติจะต้องดึงตัวเองให้เข้ามาหากันโดยการใช้การประสานงานแบบกลุ่ม จัดบรรยากาศของ องค์กรและความตั้งใจให้เข้าอยู่ในระหว่างมิติทั้งสองซึ่งอาจจะทำให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชัดเจนข้อขัดแย้งได้ แนวคิดของ Sweitzer แสดงได้โดยภาพจำลองข้างล่างนี้



ภาพแสดงการลดความขัดแย้ง ระหว่างสถาบันนิติและบุคลากรนิติตามแนวคิดของ Sweitzer

จากแนวคิดของ Getzels กับ Guba และของ Sweitzer ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะอยู่ในด้านของสถาบันนิติ ส่วนบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะอยู่ในด้านบุคลากรนิติ และจะเห็นว่าบทบาทและความคาดหวังของผู้บริหารจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามที่อยู่ในบุคลากรนิติเกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้ แต่ข้อขัดแย้งดังกล่าวย่อมมีการแก้ไขได้ หากผู้บริหารใช้ตัวกลางหรือมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การจัดบรรยากาศขององค์กร หรือการใช้พฤติกรรมผู้นำ หรือพฤติกรรมกรบริหารที่ถูกต้องในการบริหารงานกับบุคลากรนิติ ความขัดแย้งนั้นอาจจะลดยุติได้

สำหรับการบริหารการศึกษานั้น วิทยุ สาทร (2526 : 199) กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษามีโมทรศนที่แตกต่างออกไปจากโมทรศนของการบริหารองค์การอื่นๆ โภททั่วไปอย่าง เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่ต่างจากองค์การโภททั่วไป โรงเรียนมีความรับผิดชอบในการสร้างเสริมบุคลิกภาพ อุนิสัย และความรู้ความสามารถให้แก่พลเมืองทั้งชาติ ความรับผิดชอบนี้จึงใหญ่หลวงกว่าองค์การอื่น องค์การอย่างอื่นจะกำรงอยู่โภทหรือไม่ ต้องอาศัยบุคคลที่โรงเรียนผลิตออกมาให้ องค์การทุกชนิด ทุกประเภท จึงต้องพึ่งผลผลิตของโรงเรียน

เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางในการบริหารโรงเรียน จึงควรมาจากประชาชน จากสถาบัน และจากองค์การทุกชนิดในประเทศ ปัญหาของประเทศและหน่วยงานต่างๆ ทุกชนิดเป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องรับทั้ง และเอามาพิจารณาประกอบในการผลิตนักเรียน เพื่อให้นักเรียนออกไปเป็นสมาชิกที่ดีที่สุดของประเทศ และเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพที่สุดของหน่วยงานทุกแห่ง

โรงเรียนจึงเป็นสมบัติของประชาชน ประชาชนควรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนตามฐานะอันเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของประชาชนโดยรวม โรงเรียนจะแยกตัวออกจากประชาชนไม่ได้ หากทำเช่นนั้นโรงเรียนจะกลายเป็นองค์การอย่างอื่น ซึ่งมีโรงเรียนการศึกษาสำหรับประชาชนทันที

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader)

การบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ข้อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่จะทำให้้องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือผู้นำ

อรุณ วัชรธรรม (2517 : 194) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำคือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ วิทยุ สาธิต (2526 : 259) มองลักษณะผู้นำกว้างขวางกว่า อรุณ วัชรธรรม โดยกล่าวว่า ถ้าจะให้คำนิยาม " ผู้นำ " คือใครนั้น จะต้องอาศัยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ของผู้นำเป็นคำนิยาม คือ

1. ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ หรือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำมากหรือน้อย ไม่เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำ แต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-ways process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำจึง เป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นที่มีใจหัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล มีความสามารถจูงใจคน ให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง

จากความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำนี้ แอนดรูว์ คัมปลิว ฮาลปิน (Andrew W.Halpin 1966 : 27-28) ได้กล่าวสรุปความคิดเห็นเห็นว่า ผู้นำควรจะหมายถึง อย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น

- 3. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่เขาวางไว้
- 4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง ผู้นำในหน่วยงานตามหน้าที่

ส่วน เพรสธัส (Robert v. Presthus 1960 :92-93) กับ เจนนิ่งส์ (Euqone E. Jennings 1964 : 388) ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยมองถึงบทบาทที่แสดงออก เช่นเดียวกับ ภิญญู สาธกร ว่า ผู้นำคือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การกำหนดนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัย สั่งการ การจูงใจ และการติดต่อประสานงานต่าง ๆ โดยถือว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบ เป็นเครื่องชี้ความเป็นผู้นำ

ซงชัย สันติวงษ์ (2528 : 111) ได้ให้ความหมายผู้นำโดยมองในแง่ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นว่า ผู้นำคือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีแนวทาง หรือวิธีการชักจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ผู้นำได้กำหนดไว้ให้ นอกจากนี้ได้ขยายถึงผู้นำที่ดี และผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

ผู้นำที่ดี จะแสดงออกโดยการยอมรับนิโคชม และสนใจที่จะเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ พร้อมกันนั้นก็จะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการ ของผู้ตามด้วย ดังนั้นผู้นำจึง เป็นผู้นำเอาแผนงานมาปฏิบัติจนปรากฏเป็นผลสำเร็จตามต้องการ ซึ่งย่อมจะต้องสื่อความร้แจ้งให้ผู้ร่วมงาน หรวมถึงแผน จุดมุ่งหมาย คอยกระตุ้นเตือนให้สมาชิกขยันขันแข็ง พยายามแก้ไขข้อขัดแย้ง และที่สำคัญที่สุดคือ การจูงใจและชักจูงพฤติกรรมผู้ตามให้ทำงานตามแผนจนปรากฏเป็นผลสำเร็จ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่สนใจคน โดยพยายามเข้าไปรับรู้ข้อปัญหาของลูกน้องที่กำลังประสบอยู่ และพยายามหยั่งความรู้สึกของผู้ตามที่มีต่อปัญหานั้นตลอดจนความรู้สึกที่มีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อสภาพแวดล้อมของงาน เพราะว่าการคุ้นเคยกับปัญหานั้นและความรู้สึกของ เพื่อนร่วมงานนี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถใคร่ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้แก้ไขในการปรับพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม นอกจากนี้ความมั่นใจของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และความศรัทธาเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำนั้นว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิติ คัยคานนนท์ (2520 :1) ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision -Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่คิดหรือทางซักก็ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนเหล่านั้นไปโดยเขามีความเชื่ออย่างเต็มที่ มีความมั่นใจ มีความเคารพนับถือ มีความศรัทธา และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยใจจริง เพื่อจะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำตามความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้อธิบายแล้วนี้จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีความหมายรวมทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำนอกแบบ ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคนไม่จำเป็นต้องมีคนเดียว เฉพาะผู้บริหาร เสมอไป

จากความหมายของผู้นำที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจ (Authority) มีบารมีหรืออำนาจบารมี (Power) และมีบทบาท (Role) เหนือบุคคลอื่นในหน่วยงาน เป็นผู้มีทั้งศิลปะและศาสตร์ ในการสร้างสรรค์ ชักนำบุคคลและกลุ่มบุคคลในหน่วยงานให้มีความต้องการและศรัทธาที่จะปฏิบัติงานด้วยความจริงใจไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ ผู้นำอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ และอาจจะเป็นคนเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานคือภาวะผู้นำ (Leadership) หรือการเป็นผู้นำ โดยหน้าที่ผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้นำอยู่แล้ว ฉะนั้นผู้นำจึงเป็นจตุรพลังของทุกคนในองค์กร และเป็นตัวแทนขององค์กร ความสามารถและลักษณะ ของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าของสถาบัน นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของบุรุษงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย ความสำคัญของผู้นำมิใช่แต่เพียงการที่จะต้องมีความรู้ดี ทำงานด้วยความสามารถ และเฉลียวฉลาดเท่านั้นก็หาไม่ แต่จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุรุษงาน และเป็นผู้ที่รู้จักสอน แนะนำผู้ร่วมงาน ให้สามารถใช้ความสามารถของแต่ละคนทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ด้วย

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 204) หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของจ่านงค์ สมประสงค์ (2518 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้แก่ ผู้นำที่มีทัศนคติในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลไปในทางบีบบังคับ มิใช่จะเอาแต่อำนาจหรืออิทธิพลเข้าสมมุติฐานให้เกิดความเกรงกลัว จึงต้องปฏิบัติตาม แต่ทางที่ถูก ต้องให้การปฏิบัติตามนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความร่วมมือ และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากกว่า สาระสำคัญแห่งภาวะของความเป็นผู้นำก็คือ ความสามารถของผู้นำที่จะชักนำให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจยิ่งเท่าที่ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนจะพึงมี

ทอล เฮอซี และ เคนเนท เชน บลันชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 1974 : 68) มีความคิดเห็นว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย

กิบบ์ (Gibb : 1954) สรุปผลการศึกษาค้นคว้าไว้ส่วนหนึ่งว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทุกเรื่อง จำเป็นต้องอธิบายตัวแปรต่อไปนี้ด้วยเสมอ คือ

- (1) บุคลิกภาพของผู้นำ
- (2) ผู้ตามและทัศนคติความต้องการ ตลอดจนปัญหาของผู้ตาม
- (3) กลุ่มคนซึ่งรวมทั้งโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคลิกลักษณะ
- (4) สถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมและสภาพงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 300) เน้นความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า "เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารและหัวหน้างานต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ" ดังนั้น "ภาวะผู้นำ" หรือ "การเป็นผู้นำ" หรือ "ความเป็นผู้นำ" จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องของหัวหน้าโดยตรง กล่าวคือเป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้ก็คือนำภาวะผู้นำนั่นเอง

เกี่ยวกับภาวะผู้นำนี้ กมล ชูทรัพย์ (2516 : 152-153) ใ้ไว้เกราะห้ตามรูปศัพท์ และใ้ความหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

จึงเห็นใ้ว่า ภาวะผู้นำก็คือ การที่ผู้นำใ้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ใ้กับผู้ใ้บังคับบัญชาในสถานการณืต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและ อำนวยการ โดยใ้กระบวนการการติดต่อซึ่งกันและกัน และใ้ความสามารถช้กันใ้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานใ้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงานที่วางใ้ ซึ่งความคิดนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อูทซ์ ฮีริช (2520 : 19) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง การใ้อิทธิพลใ้ใจใ้ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อใ้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งพึงปรารถนา

ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหาร หรือต่อตัวผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วย ดังนั้น ประสิทธิภาพของหน่วยงานจึงขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยงานในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น ๆ และผู้ที่จะกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานก็คือหัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำ ย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่ เวลา สถานการณ์และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษา พิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำ ในทางที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาประเภทของผู้นำ จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี สำหรับประเภทของผู้นำนี้ ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบ แล้วแต่จะพิจารณาประเภทของผู้นำในลักษณะใด อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักวิชาการหลายคน สามารถพิจารณาแบ่งประเภทของผู้นำ โดยคำนึงถึงรายละเอียด 3 ประการคือ

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ
 2. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ
 3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก
- ซึ่งจะแยกพิจารณาอย่างละเอียดได้ดังนี้

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ การศึกษาในข้อนี้ร้องทราบดีความจริงว่าในการปกครองบังคับบัญชานั้น บางคนประสบผลสำเร็จสามารถครองใจเอาชนะใจคนอื่นได้จนเป็นผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน นั้นไม่ใช่เพราะมีอำนาจมาจากตัวบทกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่มีอำนาจอย่างอื่นมาประกอบอีก การศึกษาวิเคราะห์อำนาจของผู้นำนี้ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber 1968 : 221-224) ได้จำแนกที่มาของอำนาจไว้ 3 แบบ คือ

- 1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้
- 1.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเอง

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่อง

2. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ เป็นการพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน การพิจารณาตามแนวนี้ ภิญโญ สาร (2526 : 260-261) ใ้จำแนกไว้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงคนอื่น เน้นการออกคำสั่ง มุ่งแต่ทำงานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (The Laissez-faire or Anarchic Leader) ผู้นำประเภทนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ มีการควบคุมตรวจตราอันน้อยมาก

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก การจำแนกตามแนวนี้ถือเกณฑ์พิจารณาศึกษาจากบทบาทที่ผู้นำได้แสดงออก ซึ่ง ดุสสตี สัตยะมานะ (2514 : 79) ได้พิจารณาแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

3.1 แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parent Leadership) ผู้นำแบบนี้แสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวมอำนาจ คล้ายกับผู้เผด็จการ แต่อำนาจนั้นมักเป็นไปในลักษณะให้ความคุ้มครอง โดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อตนเองเท่านั้น

3.2 แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำแบบนี้อาศัยตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลอื่นมาใช้อย่างเอาความสำคัญให้ตนเป็นแบบนักการเมือง และบริหารงานแบบการเมือง

3.3 แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช่ผู้นำในความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบนักวิชาการ หรือที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เฉพาะอย่าง

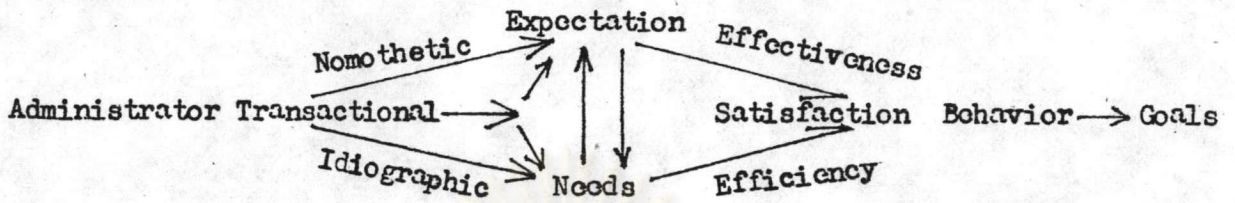
Getzels and Guba (อ้างถึงใน วิทยุธรรม 2526 : 262)

แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก (Role behavior) ในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) หมายถึงผู้นำที่ยึดถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานจะทองมาก่อนเสมอ
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น และการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆไป ไม่ว่าจะทำการใดจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดข้องระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนั้นก็สั่งการทันที
3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆกัน ไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อมๆกันไป

ตามความเห็นของเกทเซลส์ และ กูบา ถ้าเปรียบเทียบกับแบบผู้นำที่กล่าวมาแล้ว น่าจะสรุปได้ดังนี้ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ค่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักค่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบตามสบาย ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ทั้งสถาบันและบุคคลน่าจะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

จากแนวคิดทฤษฎีของ Getzels and Guba (อ้างถึงในบทพจน์ บุญจิราภูลย์ 2527 : 99) ได้แสดงประเภทผู้นำตามแนวระบบสังคม (The Social System Approach) จากที่ได้อธิบายมาข้างต้นไว้ดังนี้



ฟลิปโป (Flippo 1966 : 230 - 232) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะแยกออก พิจารณาเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหาร ไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำพรารณา โดยอาศัย อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นเผด็จการหรือรวมอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการ บริหาร ไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผล ของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ ใต้บังคับบัญชาในการ แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทแรก

แบบของผู้นำในความคิดเห็นของ ฟลิปโป (Flippo) ก็คือแบบเผด็จการ และแบบ ประชาธิปไตยนั่นเอง ไม่แตกต่างไปจากทัศนะของ สมองสัน (2519 : 208- 209) ซึ่งแบ่ง แบบของผู้นำในลักษณะของการทำงาน โดยยึดถือความคิดเห็นของ เอซีโอนิ (Etzioni) เป็นแนว ในการพิจารณาประเภทของผู้นำตามลักษณะการทำงานนี้ แบ่งออกเป็น 4 : แบบคือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปใน รูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)

2. ผู้นำแบบบังคับ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานชอบใจ อำนาจ ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงาน ช่างหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาค่าเงินไปในรูปพิธีการ เป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความเห็นและใช้กลยุทธ์ การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

4. ผู้นำแบบร่วมมือ (Participative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประเมินระดมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

เรดดิน (Reddin 1970 : 205 -234) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำ โดยมองในแง่พฤติกรรมการบริหารงานทั่ว ๆ ไป มองในแง่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วจึงได้ตั้งทฤษฎีขึ้น เรียกว่าทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddins' Three - Dimension Theory) ดังนี้

1. แบบของผู้นำที่เป็นพื้นฐานในการบริหารงานของคนโดยทั่ว ๆ ไป

มี 4 แบบคือ

1.1 แบบเอาแยก (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ต้องทำตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังมาก ในการทำงาน เจาะระเบียบ คิดว่าการจะทำอะไรทุกอย่าง จะต้องดีที่สุด ออกหน้า เก็บตัว เน้นงานเก่า ถ้าสถานการณ์ก็จะ เป็นผู้นำแบบผู้ทำงานตามคำสั่ง (Bureaucrat) แต่ผู้นำผู้ บังคับบัญชาไม่ดี ไม่เห็นด้วยบุคคลผู้นี้จะกลายเป็นผู้หนีงาน (Deserter)

1.2 แบบสัมพันธ์ (Related) คนประเภทนี้จะมีลักษณะที่เน้นเกี่ยวกับคน
เนื้องานต่ำ โดยถือว่าคนก่อนมาก่อน จึงเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก
เป็นกันเอง เป็นมิตร เห็นใจ ยอมรับผู้อื่น ไม่อวดตัว สนทนา
ไต่ถาม ๆ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ถ้าอยู่ในสถานการณ์ก็จะทำให้
ได้ประสิทธิภาพสูง คนนั้นจะเป็นนักพัฒนา (Developer) ถ้าสถานการณ์
ไม่คึกหรือเลวลง คนนั้นจะกลายเป็นผู้บริหารแบบนักบุญ
(Missionary)

1.3 แบบเอางาน (Dedicate) ผู้นำประเภทนี้เนื้องานเป็นหลัก สนใจ
มุ่งมั่นในงานมาก ชยัน มั่นใจ กล้าทำทุกอย่าง ทะเยอทะยานในการ
ทำงาน ชอบริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่นบังคับบัญชา ถ้าสถานการณ์
สิ่งแวดล้อมดีจะทำให้ผู้ที่มีลักษณะเช่นนี้กลายเป็น แบบผู้เผด็จการที่
มีศีล (Benevolent Autocrat) ในทางตรงข้ามถ้าสถานการณ์
ไม่เอื้ออำนวยจะกลายเป็นผู้เผด็จการ (Autocrat)

1.4 แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนที่มีอำนาจของตัว
ไว้กับหน่วยงาน มีเทคนิคในการจูงใจผู้บังคับบัญชา ให้ทุกคนได้มี
ส่วนร่วมในงาน การทำงานเน้นหนักทั้งคนและงาน ถ้าสถานการณ์
เอื้ออำนวยทำให้ได้ผลในทางดี ผู้นำผู้นี้จะเป็นแบบนักบริหาร
(Executive) ถ้าสถานการณ์เป็นไปทางตรงข้ามจะกลายเป็น
นักบริหารแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)

Reddin กล่าวว่า มนุษย์เราสามารถเปลี่ยนแบบผู้นำในการบริหารซึ่งเป็นพื้น
ฐาน 4 แบบดังกล่าวได้ ถ้าหากเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ
หรือถ้าเป็นไปในทางตรงข้ามก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ ดังนี้

2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย มี 4 แบบคือ

2.1 แบบผู้หนีงาน (Deserter) บริหารงานแบบขาดความสนใจ

ไม่เห็นทั้งทำงานและคนอีกทั้งงาน บางทีชักขวางการทำงาน
ของคนอื่น ผู้นำแบบนี้มีอยู่มาก มักคิดว่าไม่ได้รับความ
ยุติธรรมก็เลยละเอียงงานในหน้าที่ให้มากที่สุด หรือไม่ทำอะไรเลย
ทำให้งานเสีย มักทำให้ทุกสิ่งยุ่งยาก เลยดุให้ผู้อื่นระงับงาน
จะทำงานให้โดยลึกลับเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้คนอื่นมารบกวนเท่านั้น
จะไม่เกี่ยวข้องกับงานอื่นทั้งสิ้น ไม่ช่วยใคร พยายามนำตัวไปพัวพัน
กับเรื่องอื่นๆ ให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่า

- เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกหวั่นเสีย
- ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ไม่ชอบการทำงาน
- มันเป็นนโยบายขององค์กร ผมไม่มีความเห็น
- จงคิดดูว่ามันจะต้องมีวิธีการทำงานที่ยากกว่านี้
- ผมไม่ชอบทำงาน แต่ชอบนั่งดูมากกว่า
- ถ้าพนักงานไม่ได้ก็ทนทำกันไป

โดยธรรมชาติไม่มีผู้นำคนใดจะเป็นคนเช่นนี้มาก่อน มักจะเกิดขึ้นเพราะองค์กร
หรือผู้นำชั้นเหนือเป็นเหตุ แต่เมื่อผู้นำคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้น มักจะแก้ได้ยากในฐานะที่เราเป็น
ผู้นำชั้นสูง ท่องหาทางป้องกันไม่ให้ผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของเราได้

2.2

แบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะของผู้นำที่ใจบุญ นึกถึงคน
มากกว่างานถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่า
ผลิตผลของงาน เขาปรารถนาเป็น "คนดี" โดยไม่ได้แย่งหรือคัด
ค้านการกระทำผิดใดๆ เรียกได้ว่าเป็นคนประเภท "Yes man"
โดยถือว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่ไม่สมควรจะโต้เถียงกับผู้ใด และถือว่าการ
โต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารงานแบบนี้
จะทำให้ผลิตผลต่ำ เพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าแก้ปัญหา
เกี่ยวกับคนเขาก็จะหาทางย้ายคนนั้นไปเสีย เขาถือว่าการทำงาน
ที่ดีที่สุด คือการก้าวร่งความสงบเรียบร้อย

2.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้มุ่งทำงานอย่างเดียว ไม่คิดถึงสัมพันธภาพกับใคร ใฝ่ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานไม่รัก มีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น

ผู้นำแบบนี้เชื่อว่า คนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเลี้ยงงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาลงโทษ เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ทำงานตามคำสั่งของเขาทุกอย่างโดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมอง คนอื่นเป็นแฉะมือ ไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น ต้องวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ไม่รู้จักคำว่า "การรู้งใจ" เขาเชื่อว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือ "การทำงานคนเดียว" เขาจะซัดไซ้ข้อโต้แย้งโดยอำนาจ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับเขา แสดงว่าผู้นั้นโต้แย้งหรือต้องการจะท้าทายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่าย ๆ

ผู้นำแบบนี้ จะทำให้เกิดปฏิกิริยาในผู้ร่วมงานอย่างรุนแรง เกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดปัญหาอย่างมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวหรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงอาการบ่นบอ ทอหน้าแต่จะคาบหลัง

เขามักแสดงพฤติกรรม ดังนี้

- จงทำตามที่ผมสั่ง
- อย่าทำอะไรที่เหมือนผม
- คุณต้องหยุดพูดและฟัง ถ้าผมพูด
- จงทำตนเป็นคนมีเหตุผล โดยทำตามที่ผมบอก
- ถ้าคุณจะให้ผมทำตามขอเสนอของคุณ แต่คุณจะต้องออกจากงาน คุณจะเอาไหม
- ผมชอบคนที่เห็นด้วยตลอดกาล บอกกี่ครั้งแล้วที่ผมไม่ชอบคำว่า "ไม่"

2.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้หวังว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถที่จะตัดสินใจลงไปว่าจะทำอย่างไร

หรือไม่ก็ไม่ต้องอาศัยความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะ
เป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม ความกตัญญูบางอย่างจึง
จะเป็นอิทธิพลที่จะจูงใจให้เขาคิดสนใจ ยินดีที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
ให้น้อยลง มากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศ
จากการงาน เพียงต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อยๆ เชื่อว่าผล
งานที่ดีที่สุดเป็นเพียงความดีเท่านั้น เขาจะเป็นผู้เสนอแนะ
แต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งเรานักจะเรียกว่า "ผู้ทำงานควยปาก"
เขาคิดว่าการวางแผนดำเนินงานจะต้องใช้วิธีประนีประนอม เขา
สนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดิน เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ควร
มายุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่มีการคิดสนใจไม่คิด
และเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเองมากเกินไป
เขามักจะถือคติว่า

- ให้ผู้บังคับบัญชาได้พูด เขาจะคิดว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการ
คิดสนใจควยเหมือนกัน
- ถ้าหลุดเขาได้ในบางครั้งก็นับว่าดีแล้ว

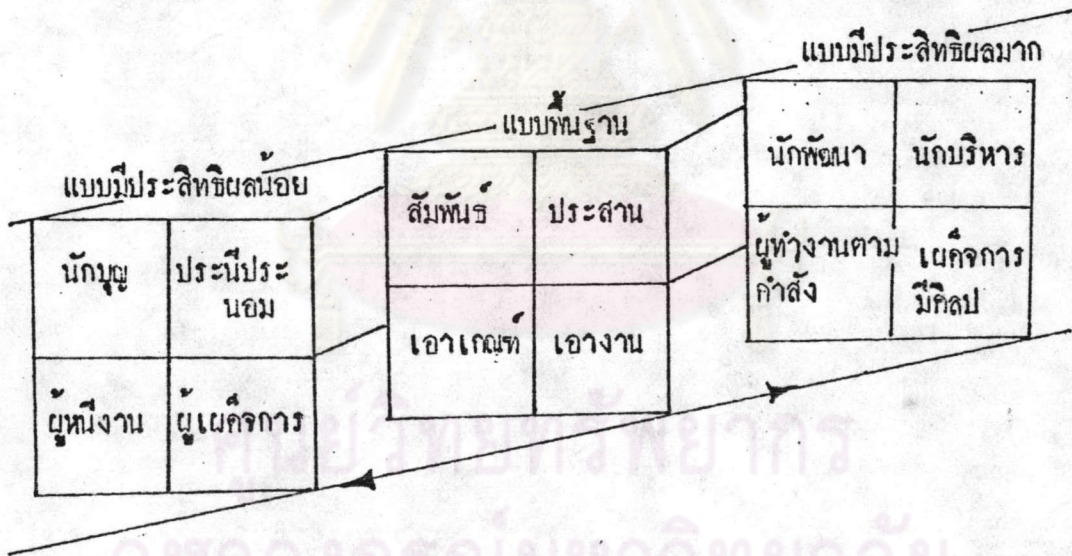
3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก มี 4 แบบคือ

3.1 แบบผู้ทำงานตามคำสั่ง (Bureaucrat) เป็นคนที่เข้มงวดทำงาน
ตามคำสั่ง กฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและถูกต้อง โดยถือ
ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ต้องมีความคิดเห็นใหม่ๆ มากนัก จึงไม่
กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยมาแล้ว
ทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธ์
ภาพกับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหาร
หรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ เขามักจะมีคติประจำใจว่า

- จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดเลย

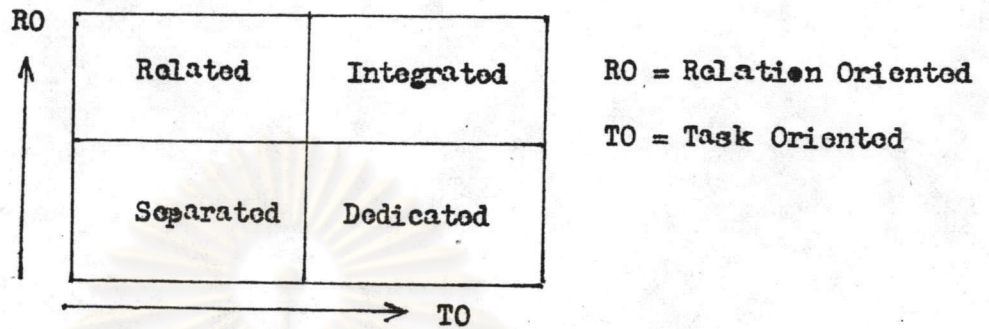
3.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปประโยชน์มากที่สุด ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน ทำคนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ไม่ใช่อำนาจที่บังคับ บรยากาศในการทำงานดี พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ ยินดีรับฟังจากผู้อื่น จึงได้ความคิดที่ดีเยี่ยม และความร่วมมือจากทุกคน ทุกคนมีขวัญในการทำงาน และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

Reddin กล่าวว่ามนุษย์เราสามารถเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำซึ่ง เป็นพื้นฐาน 4 แบบ ที่กล่าวมาแล้วได้ ถ้าเป็นไปในทางที่ดีขึ้นก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากได้ 4 แบบ หรือถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศขององค์กรหรือสถานการณ์ด้วย



ในการบริหารงานโดยทั่วไปแล้วจะเห็นได้ว่า แบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ไร้มักจะเหมาะสมกับสถานการณ์ของงานแตกต่างกันออกไป จากความจริงข้อนี้ย่อมแสดงว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบเดียวกัน จะมีประสิทธิภาพแตกต่างกันในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น ผู้นำทุกคนต่างต้องหมั่นปรับบทบาทในการจูงใจ หรือการจูงใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์

การปรับตัวเองเพื่อให้ตัวเองพัฒนาพฤติกรรมผู้นำไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
นั้น Reddins ได้ยกตัวอย่างการปรับแบบพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน เช่น เกี่ยวกับทฤษฎีการ
บริหาร (Managerial Grid) ดังรูปต่อไปนี้



ถ้าต้องการให้เป็นแบบไหนก็ให้ลดหรือเพิ่ม RO หรือ TO ให้ได้สัดส่วนตามที่เร
ต้องการ เช่น เมื่อรู้ตัวว่าเป็นประเภท Separated และต้องการเป็นคนประเภท Integrated
ก็ต้องการทางเพิ่มทั้ง RO และ TO ให้สูงขึ้นมากที่สุดทั้ง 2 อย่าง

ตามที่ได้อธิบายมาแล้วนั้น เราจะสรุปเกี่ยวกับแบบของผู้นำได้ดังนี้

1. วิธีการแบ่งประเภทของผู้นำมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับนักวิชาการจะพิจารณาในแง่ใ
ทิศใด ปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้แบบของผู้นำแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ลักษณะของหน่วยงาน
โครงสร้างของสังคม วัฒนธรรม เวลา สถานการณ์ สถานที่ และสภาพแวดล้อม แต่ที่พ
จะประมวลวิธีการแบ่งประเภทของผู้นำได้ 3 ประการใหญ่ๆ โดยพิจารณาดังสิ่งต่อไปนี้

1.1 พิจารณาจากการที่ใครมาซึ่งอำนาจ

1.2 พิจารณาจากการใช้อำนาจ

1.3 พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

2. ผู้นำแต่ละประเภทอาจจะดีสำหรับหน่วยงานหนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับ
อีกหน่วยงานหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำไปเสีย โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำแบบประชา
ชิปไทยเป็นผู้นำที่ประสบสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด

3. ประเภทของผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก ตามความคิดเห็นของเรดดิน (Reddin)
โดยเฉพาะแบบนักบริหาร เป็นแบบที่ดีกว่าแบบอื่น เพราะเป็นแบบที่มุ่งทั้งทำงานและมุ่งทั้ง
กับคน ซึ่งผู้นำในปัจจุบันกำลังนิยมนำไปใช้กันมาก

ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องยาก แต่ก็น่าจะให้เป็นแนวทางไว้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถ และทำงานให้สำเร็จจากมวลวัตถุประสงค์ได้ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น กมล ชูทรัพย์ (2526 : 152-153) ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. มีความเคັะเกี่ยวข้องในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัจย์ มั่นคง และเที่ยงตรง
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือเป็นโค้ชให้นายและครู
11. มีศรัทธาของงาน และผู้ร่วมงาน

ลักษณะของผู้นำที่ดีมีมากมายหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่ว่าจะมองให้ผู้นำมีลักษณะดีแค่ไหนในค่านไหน ลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีของสังคมหนึ่งจะนำไปใช้กับลักษณะของสังคมอีกแบบหนึ่ง ย่อมเป็นไปได้ยาก ผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ หน้าที่สำคัญก็คือ ต้องให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในการทำงาน และผลงานของสถาบัน จะต้องสำเร็จจุดมุ่งไปได้ด้วยดี ฉะนั้น สภาพแวดล้อมและสถานการณ์จึงมีส่วนในการกำหนดคุณสมบัติของผู้นำ จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านพอจะสรุปลักษณะของผู้นำที่ดีได้ว่าต้องประกอบไปด้วย

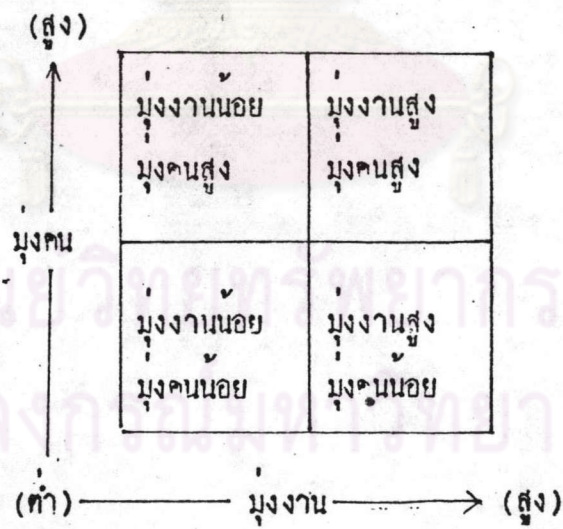
1. สติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ
2. การศึกษาเล่าเรียน ความรู้ ความสามารถ
3. บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยส่วนตัว
4. สุขภาพอนามัย ร่างกายสมบูรณ์
5. ความรับผิดชอบในหน้าที่
6. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
7. มีศิลปะในการบริหารงาน

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ (Leadership Trait)

1. จะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบไปด้วยความมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันท่วงที เหตุการณ์ใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด
2. จะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) คือ ความสำเร็จในด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ และความสำเร็จทางการศึกษา
3. จะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความอดทน สม่ำเสมอ กล้าหาญ กล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง
4. จะต้องมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม สังคม รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์มั่นคง สดชื่น แจ่มใสอยู่เสมอ
5. จะต้องมีฐานะทางสังคม (Status) คือมีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักกันทั่วไป
6. รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐานะ ฐานะ ฐานะ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การในอันที่จะทำกิจการให้สำเร็จ และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ตามที่ดีด้วย (นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย

การพิจารณาและการศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำซึ่งได้กล่าวมาแล้ว เป็นที่ยอมรับและรู้จักกันโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามก็ยังมีการศึกษาแบบของผู้นำที่อยู่นอกเวลา ในปัจจุบันแนวความคิดทางสายการบริหาร (Managerial Grid) นี้ให้เห็นถึงแบบของผู้นำของ Blake และ Mouton (1964) ได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาผู้บริหาร

ทางสายการบริหารได้พัฒนาจากแนวความคิดที่ว่า ผู้นำมี 2 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบมุ่งคน หรือมุ่งความสัมพันธ์ (2) ผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งผลผลิต (Task Oriented) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพให้การเปลี่ยนแปลง เป็นมิตร และผู้ใช้บังคับบัญชาเข้าหาได้ มีความไว้วางใจระหว่างกัน มีความเคารพและความอบอุ่นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้น ผู้นำจะสร้างแบบแผนขององค์กร ช่องทางของการติดต่อสื่อสาร และวิธีปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอไฮโอพบว่า การมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ เป็นมิติแยกจากกัน ผู้นำที่มีคะแนนสูงบนมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องมีคะแนนต่ำบนอีกมิติหนึ่ง ดังนั้น คณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยไอไฮโอจึงได้สร้างรูปสี่เหลี่ยมขึ้นมา เพื่อแสดงให้เห็นถึงส่วนผสมต่าง ๆ ของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน ซึ่งสามารถแบ่งแบบผู้นำออกได้ 4 แบบ คือ แบบมุ่งงานน้อยมุ่งคนน้อย แบบมุ่งงานน้อยมุ่งคนสูง แบบมุ่งงานสูงมุ่งคนน้อย และ แบบมุ่งงานสูงมุ่งคนสูง ดังภาพ

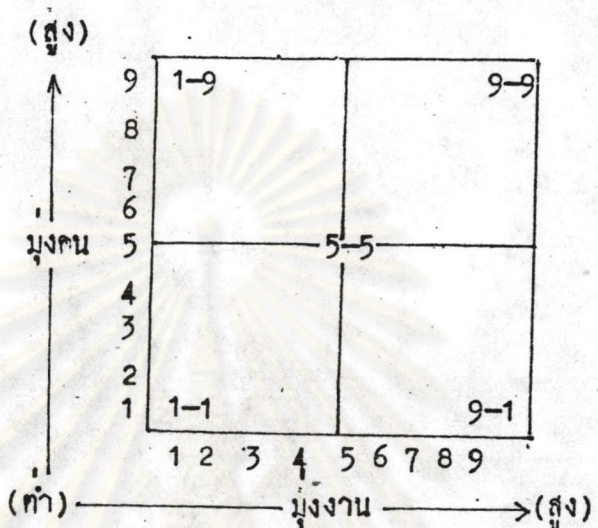


Blake และ Mouton ได้พัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับสี่เหลี่ยมความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไฮโอขึ้น โดยเรียกว่า ทางสายการบริหาร โดยเขาได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ 5 แบบ ที่อยู่บนพื้นฐานของการมุ่งงานและมุ่งคน

การมุ่งงานอยู่บนแกนนอน ผู้นำที่มีคะแนน 9 คะแนน จะแสดงให้เห็นถึงการมุ่งงานสูงสุด

การมุ่งคนอยู่ที่แกนตั้ง ผู้นำที่มีคะแนน 9 คะแนน จะแสดงให้เห็นถึงการมุ่งคนสูงสุด

แบบผู้นำทั้ง 5 แบบ ของ Blake และ Mouton แสดงไว้ดังภาพต่อไปนี้



แบบ 1-1 เป็นการบริหารแบบเฉื่อยชา ผู้นำทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก เพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น

แบบ 1-9 เป็นการบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ

แบบ 9-1 เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก การทำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลดีที่เกิดขึ้นจากการจัดระเบียบของงานที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามายุ่งเกี่ยวน้อยที่สุด

แบบ 5-5 เป็นการบริหารแบบเหินห่างสายกลาง ผู้นำจะต้องสร้างความสมดุลย์ระหว่างประสิทธิภาพของผลผลิตและขวัญของพนักงานหรือของงาน

แบบ 9-9 เป็นการบริหารแบบร่วมมือเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์และความไว้วางใจกันเป็นอย่างดี

ทฤษฎีการบริหารชี้ให้เห็นว่า แบบผู้นำที่ดีที่สุดก็คือ การบริหารแบบที่มุ่งงาน หรือแบบ 9-9 นั่นเอง

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งจะประกอบด้วยบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย มีทั้งผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์การนั้น แต่ละคนจะคงมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ผู้ร่วมงานยังต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารมีความจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจในผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญมาก เพราะประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม หรือมีความเป็นผู้นำสูง ย่อมทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกในด้านต่าง ๆ ของผู้นำ อันเป็นผลมาจากแบบผู้นำและภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนทั้งที่ได้อธิบายมาแล้ว ฉะนั้น จะเห็นว่าการศึกษเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น ให้นำเอาแบบผู้นำและภาวะผู้นำมาเป็นแนว เพราะถ้าหากผู้นำมีแนวความคิด หรือมีลักษณะผู้นำแบบใด ก็มักจะสร้างภาวะผู้นำและแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำตามแนวความคิดหรือแนวความคิดของตนเอง ดังเช่น Halpin และ Hemphill (Halpin 1957 : 18-32) ให้นำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) หรือหลักมุ่งงานกับหลักมุ่งคน (Consideration) มาศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคน (Consideration) และพฤติกรรมด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) การวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้ เขาได้สร้างแบบสอบถามขึ้นเรียกว่า LBDQ เพื่อใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแนวความคิดและแบบสอบถาม LBDQ ของ Halpin และ Hemphill ได้รับความนิยมมาก สำหรับพฤติกรรมผู้นำแต่ละด้านนั้น Halpin (1966 : 86) ได้อธิบายไว้ดังนี้ คือ

ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ ความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างถี่ มีการติดต่อสื่อสารและมีวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

คำนึงถึงสภาพ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความ
ความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความ
สัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

ภายหลังได้มีนักวิชาการได้สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมทั้งสองด้านของสถานการณ
ของความเป็นผู้นำแล้วนักวิชาการยอมรับว่า ความขัดแย้งระหว่างมิติทั้งสองนี้อาจจะเกิด
ขึ้นได้ ซึ่ง Halpin พบว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะมองการมุ่งงานหรือการมุ่งความสัมพันธ์
เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง และผู้บริหารบางคนปฏิบัติกับว่าพวกเขาถูกบังคับ
ให้มุ่งอยู่ที่แบบพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่ง เขาได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมต้องมี
คะแนนสูง ทั้งการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำที่ไม่เหมาะสม จะมี
คะแนนต่ำทั้งสองด้าน

Halpin ได้สรุปว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีส่วนช่วยคือเป้าหมาย
ของกลุ่มที่สำคัญสองอย่าง คือ ทั้งความสำเร็จขององค์การ และการบำรุง
รักษากลุ่มผู้ร่วมงาน นั่นคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง และมุ่งคนสูง เป็นพฤติกรรมผู้นำ
ที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับทฤษฎีการบริหารของ Blake และ Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่า
พฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด คือ แบบ 9-9 อันเป็นการบริหารแบบที่มุ่งทั้งงานและคนสูง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

การที่จะกำหนดให้แน่นอนลงไปว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่อย่างไรนั้น นับว่าเป็นการยาก เพราะในบางสถานการณ์ ผู้นำอาจจะมีบทบาทและหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่อีกสถานการณ์หนึ่งผู้นำอาจจะมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง จากคำจำกัดความของ ผู้นำที่กล่าวมาแล้วนั้น บุคคลที่อยู่ในฐานะผู้นำจะมีการแสดงออกในการนำแตกต่างกันไป เพราะผู้นำ หมายถึงบุคคลหลายประเภท เช่น ผู้นำในการบริหารงานในองค์กรหรือในหน่วยงาน อาจจะเป็นผู้บริหารงานในระดับต่าง ๆ ภายในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งอาจจะรวมไปถึงหัวหน้างานของกลุ่มย่อยด้วย ผู้นำในทางการเมืองก็อาจจะมีบทบาทและหน้าที่บางอย่างต่าง ๆ จากผู้นำในทางการบริหาร หรือผู้นำในกิจกรรมทางสังคมก็ย่อมจะมีบทบาทและหน้าที่ต่างจากผู้นำสองประเภทที่กล่าวมาแล้ว เมื่อความแตกต่างว่าใครคือผู้นำ ยังมีอยู่ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำก็ย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพของผู้นำและสถานการณ์ แต่เมื่อใดประมวลจากผลงานและแนวความคิดของนักวิชาการทางการบริหารก็อาจจะกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปได้ ภิญโญ สาขร (2516 : 155-159) ได้รวบรวมบทบาทและหน้าที่ของผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่ควรทราบ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner)
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker)
4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative)
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations)
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments)

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator)
9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary)
10. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group)
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility)
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist)
13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure)
14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดแทน (The Leader as Scapegoat)

หน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหารอยู่ 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ คณาธิการโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือทุกฝ่าย
2. การปกครองและแนะแนวนักเรียน หรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครอง
3. การบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์การสอน บริหารการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. การบริหารงานต่าง ๆ เกี่ยวกับชุมชน ช่วยเหลือ ร่วมมือ ให้คำแนะนำ รับฟังความคิดเห็นจากชุมชน
5. จัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่ แผนภูมิของโรงเรียน
6. จัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุ ครุภัณฑ์
7. บริหารงานธุรการ การบริการ และการเงิน
8. การประเมินผล ซึ่งจะต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

(วิทยุ สาร 2526 : 268)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร

เป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหาร เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะเวลาเมื่อผู้บริหารเข้าไปทำงานในองค์กร เขาจะต้องมีความเข้าใจมากกว่าตัวเขาคือใคร มีความสามารถมากน้อยเพียงใด เขาจะต้องทำอะไรและสมควรได้รับอะไร นอกจากเข้าใจในตัวเองแล้วจะต้องเข้าใจในองค์กร เป็นอย่างใด ความเข้าใจ เหล่านี้ประกอบกับปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวกับงาน เช่นพฤติกรรมผู้นำ, บรรยากาศขององค์กร และความนึกเห็นของกลุ่มทำงาน จะเป็นตัวกำหนดว่าเขามีทัศนคติเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมอย่างไร การปฏิบัติงานไม่ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆที่มอง เห็นได้เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของเขาเองด้วย เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรที่เขาทำงานอยู่ การบริหารจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวความคิดในด้านการพัฒนาขององค์กรในระยะแรกๆนั้น นักวิชาการไม่ได้ให้ความสนใจมากนักเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม แต่สนใจเกี่ยวกับหลักการหรือวิธีการต่างๆ เช่นหลักการในด้านการวางแผน การติดตามควบคุม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ เช่นการจัดการหรือการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ เทเลอร์ (Taylor 1911) หลักการ 14 ประการในการบริหารงานของ เฟย์โฮลต์ (Fayol 1949) หลัก POSDCORB ของ เออร์วิค (Urwick 1943) เป็นต้น หลักการต่างๆดังกล่าวได้ให้ความสำคัญน้อยมากในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) จากการศึกษาและการวิจัยในปัจจุบันนี้ให้เห็นว่า สิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ เฮอซเบิร์ก (Herzberg 1959 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2525:417-418) ได้สรุปไว้ว่า ความพอใจและความไม่พอใจในงานที่เกิดจากกลุ่มปัจจัย 2 กลุ่ม คือ (1) ปัจจัยจูงใจ อันได้แก่ความสำเร็จ การยกย่อง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญเติบโต (2) ปัจจัยอนามัย ได้แก่การบริหาร นโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมของการทำงาน ความสัมพันธ์ทางด้านการทำงานและความมั่นคง ดังนั้นสภาพแวดล้อมขององค์กรจึงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นอย่างมาก Gouldner (1954) เป็นคนแรกที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร และได้ชี้ให้เห็นว่าระบบราชการนั้นอาจมีหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม เป็นสำคัญ นอกจากนั้น Burn และ Stalker (1961) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่ารูปแบบขององค์กรต่างๆ

นั้น จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมด้วย ถ้าหากเป็นองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมคงที่ (Stable environment) ก็มีแนวโน้มว่า การบริหารจะเป็นแบบเครื่องจักรกล หรือเน้นที่ระบบโครงสร้าง และกระบวนการที่ควบคุมโดยมนุษย์ ในขณะที่องค์กรที่มีสัมฤทธิ์ผล แม้ว่าการบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน ย่อมจะมีความยืดหยุ่นในกระบวนการบริหาร ผลจากการศึกษากังกล่าวทำให้นักวิชาการให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กรมากขึ้น

จากการพิจารณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร และประสิทธิผลของงาน ย่อมจะไม่สมบูรณ์ถ้าหากไม่คำนึงถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมภายใน (internal environment) ซึ่งเรื่องของสิ่งแวดล้อมภายในนี้เอง Lewin (1938) เรียกว่า บรรยากาศขององค์กร (organizational climate) และชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบุคลิกของเขา ยิ่งกว่านั้น Litwin และ Stringer (1968 : 45-65) ได้ชี้ให้เห็นว่าแนวความคิดในเรื่องบรรยากาศจะมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรที่มองเห็นได้ เช่น วิทยาการ ผู้นำ และกฎเกณฑ์ กับแรงจูงใจและพฤติกรรมของพนักงานเข้าด้วยกัน

ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร

ได้มีผู้ให้นิยามคำว่า บรรยากาศขององค์กรไว้หลายท่าน เช่น บรรยากาศขององค์กรคือ "กลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อม ที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ภายในองค์กร รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน" (Gibson, Ivancevich and Donnelly 1975 : 314) ส่วน Dessler (1976 : 187) ได้ให้ความหมายว่าบรรยากาศขององค์กร "เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์กรที่เขากำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์กรจะอยู่ในรูปของมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน"

สำหรับ Owens (1970 : 167) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนก็คือ เอกลักษณะของโรงเรียนนั่นเอง ส่วน Miklos (1970 : 332) กล่าวว่าโดยสรุปว่าบรรยากาศขององค์กร หมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกขององค์กรและระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

นักวิชาการทางด้านการบริหารของไทย คือ ชูบ กาญจนประกร (2515 : 1-10) กล่าวว่าบุคลิกภาพขององค์การหมายถึง ภาวะอันเกิดจากผลแห่งการรวมกันของพฤติกรรม การบริหารซึ่งองค์การมีอยู่ โดยได้รับและสะสมมาตลอดเวลาที่องค์การนั้นพัฒนาเป็นลำดับ จนมีเอกลักษณ์ขององค์การนั้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Halpin (1966 : 131) ที่ว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะ เฉพาะของเอกบุคคลนั้นใด บรรยากาศขององค์การก็เป็นลักษณะเฉพาะของ แต่ละองค์การนั้น

ส่วน สมยศ นาวิกาน และ บุสดี รุมาคม (2520 : 597) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบ ของความเป็นผู้นำ บรรยากาศจะเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ส่วนอีกด้านหนึ่ง คือ ขวัญหรือกำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงานซึ่งมีได้ เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์การอย่างแท้จริง แต่ขึ้นอยู่กับ บุคคลแต่ละคน ซึ่งจะมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่แค้มด้วยค่านิยม ความต้องการและ บุคลิกภาพของเขาเอง ความเข้าใจและการรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

ตามทัศนะของ Steer (1977 : 101-102) เขามองบรรยากาศขององค์การ ในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ ซึ่งความหมาย นี้เองเขาได้ให้ข้อสังเกตไว้หลายประการ คือ

1. บรรยากาศขององค์การที่แท้จริงขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกใน องค์การที่มีความเชื่อว่า "ควรจะเป็น" มากกว่า "ที่เป็นอยู่จริง" ถ้าหากว่าสมาชิกในองค์การ ที่มีความเชื่อว่า บรรยากาศควรจะเป็นเผด็จการอย่างสูงเป็นอาทิ เราคาดหวังต่อไปได้ว่า เขาจะประพฤติปฏิบัติคนอย่างนั้น แม้ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะพยายามทำตัวเป็น ประชาธิปไตยก็ตาม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่าง ๆ ขององค์การและการกระทำและผลที่ เกิดขึ้นในค่านิยมบรรยากาศ และ เชื่อต่อไปว่าบรรยากาศขององค์การนั้นย่อมมีลักษณะ เฉพาะไม่ซ้ำ แบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป

3. บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

จากที่ได้เสนอแนวทศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของนักวิชาการตามที่ได้กล่าวมานั้น อาจสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

1. บรรยากาศ คือ สภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์การรับรู้หรือมีความรู้สึกถึงโดยทางตรงและทางอ้อม และจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน
2. บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะที่เชื่อมโยงสองด้าน คือ ด้านที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำ ฯลฯ อีกด้านหนึ่ง คือ ด้านที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจหรือพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับด้านที่มองเห็นได้อย่างแท้จริง แต่ขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความต้องการ และบุคลภาพของบุคคล
3. แต่ละองค์การย่อมจะมีบรรยากาศองค์การเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การ

เครื่องกำหนดของบรรยากาศ

Steer (1977 : 104) ได้สร้างสมมติฐานเป็นแม่แบบในลักษณะกว้าง ๆ ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย ตัวแปรเหล่านี้ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Structure) ย่อมจะกล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์การยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าไร จะเป็นแง่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ก็ตาม ย่อมจะเป็นการปิด ซากการยืดหยุ่นบรรยากาศตามมา ในทางตรงกันข้าม ความมีอิสระส่วนบุคคล หรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศองค์การย่อมเป็นไปอีกรูปหนึ่ง ทั้งสองลักษณะที่กล่าวมาแล้วย่อมมีผลต่อการตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล

ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การก็คือ ขนาดองค์การ และตำแหน่งของบุคคลในระบบการควบคุม จากการศึกษาของ George และ Bishop (1971 : 467-476) พบว่า คนที่อยู่ในองค์การขนาดเล็กกว่า จะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไว้วางใจเชื่อใจระหว่างกัน และมีบรรยากาศชื่นต่อกันและกันมากกว่าในองค์การขนาดใหญ่ หรือที่มีลักษณะเป็นระบบราชการมากเกินไป

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์กร ซึ่งเรื่องนี้ Burn และ Stalker (อ้างถึงใน อรุณ รัชชกรม 2524 : 227) ได้ทำการศึกษาพบว่า วิทยาการที่เป็นธรรมดา (routine technology) มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยกฎหมาย (ruled oriented) ซึ่งยึดหยุ่นน้อย และบรรยากาศของการไว้นื้อเชื่อใจกันจะอยู่ในระดับต่ำ อีกนัยหนึ่งในส่วนที่วิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลง (dynamic technologies) จะเปิดโอกาสในด้านการคิดท้อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการไว้นื้อเชื่อใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงการมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อความสำเร็จของงาน

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพทางเศรษฐกิจอาจจะเป็แรงกึ่งให้้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลื่อก็อาจมีกำลังขวัญไม่คี่ อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตของ้องค์การได้ เป็นต้น

4. ค่านนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ย่อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศของ้องค์การ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการที่เตรียมข่าวสารย้อนกลับ (feed back) ความอิสระในการปฏิบัติงาน และลักษณะของงาน ย่อมจะเป็นเครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันจะนำมาสู่ความสำเร็จในงาน ซึ่งการทำเช่นนี้ย่อมจะมีส่วนทำให้บรรยากาศของ้องค์การมีความรู้สึกกับรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จของ้องค์การส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่เป็นการกำหนดกึ่งที่กล่าวมาแล้วเป็นสำคัญ คือ โครงสร้าง้องค์การ วิทยาการที่ใช้ใน้องค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอก้องค์การ และนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ้องค์การเป็นอย่างมาก

แบบของบรรยากาศของ้องค์การ

Halpin (1966) ได้ทำการวิจัยและได้สร้างเครื่องมือศึกษาบรรยากาศของ้องค์การซึ่งมีชื่อว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ ซึ่งเขาได้ใช้ศึกษาระบบโรงเรียนประถมศึกษา ผลจากการวิจัยเขาได้พบว่า แบบบรรยากาศของ้องค์การนั้นแบ่งได้เป็น 6 แบบ คือ

1. The Open Climate เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในโรงเรียนพอใจ มีขวัญสูง ครูทำงานร่วมกันได้ดี มีการชกแย้งกันน้อยมาก สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์แบบเพื่อน ครูได้ทำงานที่ตนพอใจ และได้รับการจูงใจจากครูใหญ่ให้เอาชนะปัญหาและความคับข้องใจได้ ครูใหญ่มีความสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมให้ครูได้เห็นประจักษ์

2. The Autonomous Climate บรรยากาศขององค์การแบบนี้เกือบจะเป็นอิสระ เพราะครูใหญ่ให้ครูทำงานกับกลุ่มที่พึงพอใจ โดยถือความพึงพอใจเป็นหลัก ครูทุกคนทำงานร่วมกันด้วยดี งานขององค์การได้รับผลสำเร็จ แต่ครูใหญ่จะกำหนดวิธีการและกฎข้อบังคับให้แก่ครู มาตรการต่าง ๆ ที่ครูและครูใหญ่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับซึ่งกันและกัน ขวัญของครูสูง แต่ไม่สูงไปกว่าแบบ open climate พฤติกรรมในการบริหารของครูใหญ่มีท่าทางค่อนข้างไม่เป็นกันเอง กระตุ้นเตือนองค์การโดยทำงานหนักเป็นตัวอย่าง มีการยักยอกในการบังคับบัญชา เป็นต้น

3. The Controlled Climate บรรยากาศแบบนี้ทุกคนทำงานหนัก มีเวลาน้อยในการสร้างความสัมพันธ์กัน มุ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน ครูไม่มีการติดต่อกันเป็นการส่วนตัว สังคมครูจึงแยกออกจากกัน ครูใหญ่เป็นผู้บังคับและชี้แนะ ไม่มีการยักยอกในองค์การ งานทุกอย่างต้องทำตามแนวทางของครูใหญ่ วิถีทางและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ครูใหญ่จะเป็นผู้กำหนดและตัดสินเพียงคนเดียว พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มุ่งค่านคนค่า

4. The Familiar Climate บรรยากาศแบบนี้ ครูใหญ่และครูมีท่าทางของการเป็นเพื่อนที่คุ้นชก ครูทำงานไม่ประสานกัน มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เพราะครูใหญ่ควบคุมงานน้อยเกินไป สมาชิกอยู่ด้วยกันแบบคนในครอบครัว ขวัญหรือความพึงพอใจในงานอยู่ระดับกลาง ครูใหญ่ไม่เน้นผลงานเท่ากับเน้นเรื่องความเป็นกันเอง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่จึงเน้นค่านคนมาก

5. The Paternal Climate บรรยากาศแบบนี้ครูใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุมและกระตุ้นให้ครูทำงานได้ แต่มุ่งสนับสนุนความพึงพอใจของสมาชิก ครูจะแบ่งแยกออกเป็นฝ่าย ๆ ขาดการประสานงานที่ดี ครูไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเพื่อน และจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ให้ครูใหญ่ทำแก่ผู้เดียว ครูใหญ่ทำตัวเหมือนโกลีธิกครู แต่แท้จริงที่เข้าโกลีธิกก็เพื่อต้องการตรวจ ทักเตือน และบอกให้ครูทำสิ่งต่าง ๆ เท่านั้น ครูใหญ่เน้นผลงาน และทำตนเหมือนผู้รู้ดีไปทุกอย่าง ครูใหญ่แบบนี้บกร่องในเรื่องของการจูงใจ ขาดอุมคคิ และไม่ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของครู

6. The Closed Climate บรรยากาศแบบนี้สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในผลของงานเพียงเล็กน้อย ครูใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการชี้ทางในการทำงานแก่ครูและละเลยสวัสดิภาพของครู การทำงานไม่ประสานกัน สมรรถนะของกลุ่มต่ำ ครูใหญ่ไม่จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในการทำงาน อัตราการลาออกของครูสูง ครูใหญ่ไม่มีความจริงใจ ไม่ใช่ภาวะผู้นำอย่างเพียงพอ

จากผลการวิจัยดังกล่าว Halpin ได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศที่เหมาะสมกับสถาบัน/หน่วยงานใดแก บรรยากาศแบบ The Open Climate ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมโดยเน้นด้านสัมพันธภาพ (Consideration) มากกว่าด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) แต่พฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง

การศึกษาแบบบรรยากาศขององค์กรที่น่าสนใจของนักวิชาการทางด้านการจัดการอีกท่านหนึ่ง คือ การศึกษาของ Likert (1961) ซึ่งผลการศึกษาเขาได้ชี้ให้เห็นถึงมิติทางด้านบรรยากาศขององค์กรหรือระบบขององค์กร (System of Organization) 4 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) หมายถึงองค์กรที่ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกลงโทษหรือตำหนิเมื่อเกิดความล้มเหลวของงาน ผู้บริหารไว้ใจหรือเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

2. แบบเผด็จการมีศีล (Benevolent Authoritarian) องค์กรแบบนี้ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้และมีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานของพวกเขา แต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทน โดยทั่วไปผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจขอความเห็นหรือแนวคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ในการตัดสินใจอนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้บ้าง แต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับหรือนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึง องค์กรที่ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน แต่ยังไม่มีความเชื่อมั่นและจริงใจต่อผู้ร่วมงานอย่างสมบูรณ์ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ร่วมงาน มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารมีสองทาง แต่การตัดสินใจในเรื่องนโยบายสำคัญเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. แบบมีส่วนร่วม (Participative Group) หมายถึง องค์การที่ผู้บริหารเชื่อมั่นและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม ผู้บริหารจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนำแนวความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลสำเร็จ และพยายามให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน

การปรับปรุงบรรยากาศขององค์การ

Steer (อ้างถึงใน เชี่ยวชาญ อาศุวัณกุล , 2530 : 122 -123) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การครอบคลุมไปถึง เรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ความนึกคิดดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยม ปทัสถาน ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ถ้าหากสภาพแวดล้อมการทำงานสามารถทำให้ความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน มีภาพพจน์ที่ดีต่อองค์การ ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานตามมาด้วย นั้นย่อมหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจในการทำงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศขององค์การจะประกอบด้วยมิติต่างๆ อยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญควรจะได้พิจารณาเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงบรรยากาศขององค์การ มีด้วยกัน 6 ประการคือ

1. โครงสร้างของการทำงาน (Task structure) หมายถึงการสำรวจว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์การ เห็นว่าโครงสร้างในการทำงานเป็นอุปสรรคหรือมีหนทางต่อจิตใจในการทำงานหรือไม่ ตัวอย่างโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เช่น การรวมอำนาจในการบังคับบัญชา ระบบงบประมาณที่ค่อนข้างเข้มงวด กฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น และกรรมวิธีในการทำงานมีขั้นตอนที่ยุกยักสลับซับซ้อน เป็นต้น

2. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward systems) ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและเพียงพอต่อมาตรฐานการครองชีพหรือไม่

3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเขามีอิสระและได้รับอนุญาตจากองค์กรให้สามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็นโดยไม่เป็นอันตรายต่อชีวิตการทำงานของเขา หรือมีความอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ขึ้นมา

4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) ซึ่งหมายถึงภาวะการเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่ให้ความอบอุ่นหรือการสนับสนุนต่อสมาชิกภายในองค์กรในการทำงานและความก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใด

5. การยอมรับในเรื่องความขัดแย้ง (Tolerance of conflict) ซึ่งหมายถึงเป็นการวิเคราะห์ดูว่าองค์กรทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกที่ความขัดแย้งที่แตกต่างกันสามารถได้รับการยอมรับให้เกิดขึ้นได้หรือไม่

6. ความรักในหมู่คณะ (Esprit) ซึ่งหมายถึงว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่เห็นว่าสมาชิกภายในองค์กรมีความรักกันฉันเพื่อนในการทำงานร่วมกันหรือไม่

มิติต่างๆของบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่ามีผลกระทบต่อความพึงพอใจและคุณภาพของชีวิตการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น อันเนื่องมาจากพฤติกรรมเป็นผลผลิตของสภาพแวดล้อมในการทำงานนั่นเอง ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรจึงกลายเป็นแนวทางพื้นฐานและสำคัญอันดับแรก ที่จะนำไปสู่คุณภาพของชีวิตการทำงาน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

ผลการวิจัยในประเทศ

ปี พ.ศ. 2515 วิจิตร ธีระกุล (2515 : 71) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางการบริหาร กับอายุ เพศ และประสบการณ์ รวมทั้งคุณวุฒิของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านสัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง แต่ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ชาย
2. ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง หรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า
3. ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ในสาขาการบริหาร และนิเทศการศึกษา มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อในสาขานี้
4. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมทางการบริหารทั้ง 2 มิติ ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่า

รัตนาทองสมบูรณ์ (3514 : 77 - 78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" โดยใจแบบสอบถาม LBDQ สอบถามครู 264 คน จาก 8 โรงเรียน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ทั้งด้านความริเริ่ม (Initiating structure) และด้านความเกรงใจ (Consideration) อยู่ในเกณฑ์ต่ำ
2. เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน พบว่ามี 3 โรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารสูงกว่าปกติทุกด้าน และอีก 3 โรงเรียนต่ำกว่าปกติทุกด้าน

พีระศักดิ์ ทองมาก (2519 : 125-126) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ และด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมทั้งสองด้าน ตามความเห็น

ของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนที่ได้จากความ
 คิดเห็นของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการสูงกว่าของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้าน
 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสามารถในการบริหารวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชา
 การ เป็นไปในทางบวก

ประไพ ปิยจันทร์ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " พฤติกรรมความ
 เป็นผู้นำของผู้บริหารสถานการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย " ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร
 และอาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานการศึกษาพยาบาลที่ควร
 จะเป็นควรอยู่ในระดับสูงทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิติสัมพันธ์ภาพ และผู้บริหารมีความเห็นว่าตนเอง
 มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " ความสัมพันธ์
 ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัย
 สงขลานครินทร์ " ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชา 4 คนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอีก 4 คนอยู่ในระดับมาก
2. พฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพของหัวหน้าภาควิชาทุกคนอยู่ในระดับมาก
3. บรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคน เป็นแบบปรักษา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 โดยบรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรตามพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

จรรยา งามญาติ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง
 ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยม
 ศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 19 โรงเรียน พบว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้ง 3 แบบ
 คือ อัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และเสรีนิยมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ลักษณะผู้นำส่วนใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย ถ้าแยกเป็นกลุ่มพบว่า

โรงเรียนที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย บรรรยากาศจะเป็นแบบรวบอำนาจ กลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม บรรรยากาศจะเป็นแบบซึมเซา และกลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีบรรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส

หาญชัย สงวนให้ (2519: 56 -58) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรรยากาศของคณาจารย์ โคบีไซแบบสอบถาม LBDQ และ OGDQ สอบถามอาจารย์ที่ทำการสอนอยู่ในวิทยาลัยครูภาคกลาง 14 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งคณาจารย์สัมพันธ และคณาจารย์สัมพันธภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรรยากาศของคณาจารย์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศและไม่เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎี โดยผู้วิจัยให้เหตุผลว่า เป็นเพราะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองท่านอยู่ในระดับปานกลาง จึงทำให้ไม่มีอิทธิพลต่อแบบบรรรยากาศของคณาจารย์ นอกจากนั้นเป็นเพราะระบบการบริหาร วัฒนธรรมนิยมประเพณีและวัฒนธรรมของไทยกับของต่างประเทศแตกต่างกัน

ผลการวิจัยในต่างประเทศ

ทอมสัน (Thomson 1981 : 4926 - A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษากับตัวแปรด้านประสิทธิภาพทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมนิติจสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการเป็นครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำนิติจสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ กับประสิทธิภาพของครูใหญ่ทางด้านการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรม และจำนวนครูที่อยู่ในความดูแล ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แลมเบิร์ต (Lambert 1969 : 2484-A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยการใ้แบบสอบถามขวัญ และแบบสอบถาม LBDQ สอบถามครูจำนวน 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่งในรัฐอาลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า ขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริง และอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำนิติจสัมพันธ์มากกว่านิติจสัมพันธ์

กาเซีย (Garcia 1980 :2375-A) ใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา 66 แห่ง ในรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างการรับรู้ของครูในคำบรรยายของคณาจารย์ กับการรับรู้ในคำประสิทธิผลของ
กระบวนการประเมินผล พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ระหว่างการรับรู้ทาง
คำประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลกับบรรยายของคณาจารย์แบบแจ่มใส

บริคเนอร์ (Brickner 1971 :96-A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยายของคณาจารย์ของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ และ
แบบสอบถามสถานภาพส่วนตัว สอบถามครูใหญ่ และครูโรงเรียนอาสารวมครั้นในเขตแกรนด์ฟรอสต์
รัฐนอร์ทดาโคตา สหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำกับบรรยายของคณาจารย์ของโรงเรียน
มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับจำนวนครู ส่วนพื้นฐานทางการศึกษา
ของครูกับครูใหญ่ เป็นตัวแปรที่ต่ำสุดในการพยากรณ์พฤติกรรมผู้นำ และบรรยายของคณาจารย์
ของโรงเรียน

ฟรานซิส แพทริค ฟอย (Francis Patrie Foy : 1974)

ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในความเป็นจริง และในอุดมคติของคณาจารย์
ฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชน ในเท็กซัส ที่เปิดทำการสอนในระดับปีที่ 2 โดยการ
สอบถามคณาจารย์ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนกและผู้อำนวยการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในลักษณะ
ของการเปรียบเทียบความเห็นของคณาจารย์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริง และ
พฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ผู้ร่วมงานประสงค์
ในคณาจารย์ฝ่ายวิชาการ มีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงชันกว่าเดิม มากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน
มุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานซึ่งเป็นอยู่ในขณะนี้

ผลการวิจัยของ โชรเคอร์ (Schroeder) ค็อก (Cox) และฟอย
(Foy) แสดงให้เห็นว่า ผู้นำให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ในสภาพเป็นจริง
พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ มักสูงกว่าด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริง
ต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก