บทที่ 2
เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา มีความสำคัญต่อการบริหารงานของวิทยาลัยมาก เพราะผู้นำเป็นบุคคลหลักในสถาบันการศึกษาที่จะทำให้คนทำงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในองค์การ และทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยที่บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่จะมีความผูกพันธ์กับหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และตั้งใจทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีความสุข ขวัญกำลังใจดี สิ่งเหล่านี้เกิดจาก ผู้เป็นผู้นำที่จะมีส่วนทำให้บังเกิดผลดังกล่าว ในบทนี้จึงขอเสนอเอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบ่งเป็น 6 ตอน คือ ความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีลักษณะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรม ทฤษฎีสถานการณ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เกิดขึ้นราวปี ค.ศ. 1800 คำ ๆ นี้มีผู้ใช้แตกต่างกันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ฯลฯ ถึงแม้ว่าคำเหล่านี้จะมีความหมายแตกต่างกันบ้างก็ตาม แต่ก็มีส่วนที่เหมือนกันอยู่มากทีเดียว ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในสังคมของมนุษย์นั้น เมื่อมีคนสองคนขึ้นไปอยู่รวมกัน คนหนึ่งก็จะเป็นผู้นำทันที และอีกคนหนึ่งหรือคนที่เหลือก็จะเป็นผู้ตาม ในองค์การหรือในหน่วยงานใด ๆ ผู้นำกับผู้บริหาร หรือหัวหน้าอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือเป็นคนละคนก็ได้ จะเห็นว่าในบางโรงเรียน ครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโดยตำแหน่งอยู่แล้วนั้น ครูคนอื่น ๆ ให้ความเคารพเชื่อฟังและศรัทธา อย่างนี้ผู้นำกับผู้บริหารก็เป็นคน ๆ เดียวกัน แต่ในบางโรงเรียน ครูใหญ่มิได้เป็นที่เคารพนับถือของครูอื่น ๆ กลับมีครูอีกคนหนึ่งที่ครูในโรงเรียนให้ความศรัทธา อย่างนี้ผู้บริหารกับผู้นำก็เป็นคนละคนกัน อย่างไรก็ดีความจริงเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยงานอยู่มาก

การศึกษาถึงผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอยู่ทั่วไป (บัณฑิต วงษ์แก้ว 2521:8)

สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1969:177) ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงสัมพันธ์ภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์"

โบลส์และดาเวนพอร์ต (Boles and Davenport 1975:104) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงและการช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มยอมรับ รวมทั้งการดำรงรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลุ่ม และสนองความต้องการของบุคคลในกลุ่ม ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงาน และคิดค้นหาวิธีปฏิบัติและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน"

ลิพแฮม (Lipham 1964:122) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงการริเริ่มโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หรือการริเริ่มเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ"

แฮลปิน (Halpin 1957:122) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผนและการจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติดังกล่าวเกิดความร่วมมือในการทำงาน ในระหว่างสมาชิกด้วยกัน"

แมคเคนซี่ (Mackenzie 1954:4) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย"

เจนสัน และ คลาร์ก (Jenson and Clark 1967:144) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงการรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การ จากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง แต่การนำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้มีความหมายชัดเจน"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523:286) มองภาวะผู้นำในเชิงของการใช้อิทธิพลและอำนาจว่า "ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"

ความหมายของ "ภาวะผู้นำ" ต่าง ๆ นี้อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิกในกลุ่มในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มริเริ่มและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และหน่วยงานโดยที่จะต้องรักษาเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของบุคคลให้เกิดการประสานสอดคล้องกันคือ งานก็สำเร็จ คนก็มีความสุข และมีความตั้งใจทำงานให้กับหน่วยงาน

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทฤษฎีผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นมีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกันเช่น รอส และเฮนดรี (Rose and Hendry 1958:100-107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำไว้ 3.ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคนซึ่งสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวติดมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำอย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์การนั้น ๆ

สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1969:91) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจาก รอส และเฮนดรี คือ สต๊อกดิลล์ มีความเชื่อว่า

1. ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

2. ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะกับสถานการณ์

3. ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

เนเบียร์ และเกอร์เซ่นฟิลด์ (Napier and Gershenfield 1973:136-151) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 4 ประการ ซึ่งใน 4 ประการนั้นแตกต่างจากของ รอส เฮนดรี และ สต๊อกดิลล์ คือ

1. ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีความเป็นผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบหนึ่งแบบใดจึงขึ้นอยู่กับแบบพฤติกรรมของกลุ่ม

จากการศึกษาในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personnel behavioral theories)เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation theories หรือ Contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

<u>ทฤษฎีลักษณะผู้นำ</u>

ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะค้นหาหรือเสนอลักษณะบางสิ่งบางอย่าง ทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านจิตใจ และบุคลิกภาพ ซึ่งแนวความคิดทางทฤษฎีเบื้องต้นในการพิจารณา และทำความเข้าใจภาวะผู้นำนั้นจะเริ่มที่ลักษณะต่างๆ จนกระทั่งถึงปัจจุบันที่มีปัญหาว่า บรรดาคุณลักษณะทั้งหลายที่คิดว่าน่าจะเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น บุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถมีคุณลักษณะทั้งหลายที่คิดว่าน่าจะเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น บุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถมีคุณลักษณะทั้งหลายที่คิดว่าน่าจะเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น บุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถมีคุณลักษณะครบถ้วนตามต้องการ สำหรับลักษณะผู้นำในประเทศไทยนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526:233-234) ได้พิจารณาลักษณะโครงสร้างของสังคมไทยแล้วเสนอว่า ในสังคมไทย ผู้นำควรมีลักษณะคือ ต้องเข้าใจนโยบาย ต้องมีแผนในการดำเนินงาน หมั่นศึกษาหาความรู้และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีความยุติธรรม ภิญโญ สาธร (2519:150-151) ได้พิจารณาลักษณะผู้นำในสายตาของนักบริหารการศึกษาแล้วสรุปว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติพิเศษ 5 ประการคือ มีชีวิตชีวา มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการครองใจคน มีความรับผิดชอบ มีความฉลาดและมีไหวพริบดี มีความเฉียบแหลม และจากรายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ ประถม แสงสว่าง (2524:8-9) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่คนไทยพึงประสงค์ไว้เรียงตามลำดับดังนี้ กล้ายอมรับผิด

มีความสามารถ รอบอ้อมอารีรู้จักเสียสละ มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความคิดลึกซึ้งใจกว้างขวางมองการไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบความจำและสติปัญญาดี กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หูเบา เชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง สำหรับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำนั้นแต่เดิมเชื่อกันว่าคนที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติติดตัวมาโดยกำเนิด ทั้งนิสัยใจคอ ร่างกาย แต่ต่อมาภายหลังเชื่อกันว่าผู้นำนั้นสามารถฝึกฝน อบรมได้ ดังนั้น เมื่อมีการแต่งตั้งใครให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับจึงต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ

ฮัลปิน (Halpin 1966:27-28) สรุปความคิดเห็นว่า "ผู้นำ" คือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ

2. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ

3. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำคือบุคคลผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

วุฒิชัย จำนงค์ (2520:300-301) ได้สรุปรวมลักษณะสำคัญ ๆ ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเฉลียวฉลาด งานวิจัยหลายเรื่องได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำซึ่งมีความเฉลียวฉลาดมากกว่าปกติ อาจประสบความสำเร็จได้มาก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม ผู้นำหลายคนมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นคงทางอารมณ์และบรรลุวุฒิภาวะ ทั้งในแง่ความสนใจและกิจกรรมซึ่งเขาอาจจะต้องปฏิบัติ ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ ตัวผู้นำดังกล่าวสามารถจะมั่นใจได้ว่า เขาได้มีแนวความคิดเกี่ยวกับตนเองที่น่านับถือทีเดียว

3. มีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านการจูงใจที่จะให้สำเร็จนั้นสูงมากกว่าปกติ และรู้สึกว่าพยายามประพฤติเพื่อที่จะได้รับรางวัลประเภทความพอใจในใจมากกว่าที่จะได้รับรางวัลจากสิ่งภายนอก

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะมีคุณสมบัติอย่างหนึ่งคือการที่เขามุ่งเน้นตัวมนุษยสัมพันธ์กับตัวผู้ตาม หรือสมาชิก หรือกลุ่มซึ่งเขาเป็นผู้นำอยู่นั้น

สต๊อกดิลล์ (Stogdill 1967:57) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากของหลาย ๆ คนแล้วสรุปว่า ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำโดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านี้ได้แก่

1. มีความสามารถทางสังคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความอดทน
4. รู้จักวิธีการทำงาน
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ
7. ให้ความร่วมมือดี
8. เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน
9. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แซคส์ (Sachs 1966:3-4) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

สเปนและคณะ (Spain 1956:19) ได้กล่าวถึงผู้นำโดยเน้นลักษณะส่วนตัวในการเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ
2. มีความกระตือรือร้น
3. มีความรู้กว้างขวาง
4. มีความเป็นมิตร
5. มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6. มีความมั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

เซลส์ (Sayles 1979:32) ให้ความเห็นว่าผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นทักษะเชิงเทคนิคหรือความรู้เกี่ยวกับองค์การ
2. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้
3. มีความกระตือรือร้น

บาร์นาร์ด (Barnard 1926:92-102) ให้ความเห็นว่านอกเหนือจากลักษณะอย่างอื่น ๆ แล้ว ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

15437

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. ความฉลาด มีไหวพริบ
5. ความรับผิดชอบ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519:104) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดีตามแนวคิดของ คาร์สัน (Carson) ว่าควรประกอบด้วย

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงานโดยฉับพลัน
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
8. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
11. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

จากทฤษฎีลักษณะผู้นำที่นักการศึกษาทั้งหลายได้สรุปแนวคิดต่าง ๆ ไว้ จะเห็นว่าลักษณะของผู้นำนั้นจะเน้นที่ลักษณะเฉพาะคนที่มีความกล้า ความตื่นตัว ความสามารถ รับผิดชอบต่อสังคมและตนเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลที่เขาปฏิบัติงานด้วยและสังคมโดยทั่วไป

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของการใช้อำนาจผู้นำ ปรากฏว่ามีผู้นิยมศึกษาผู้นำตามแนวนี้มาก และได้มีการจัดประเภทผู้นำไว้ต่าง ๆ กันคือ

1. ประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ ได้มีการแจกแจงผู้นำในประเภทนี้ไว้หลายประการ ดังที่บูเชล (Buchele 1977:175) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้ว่ามี 9 แบบ คือ

1.1 แบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียว โดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งการติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือจากบนลงล่าง

1.2 แบบอัตตาธิปไตยแบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อคือมีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีขั้นตอนมากตามระดับข่ายการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

1.4 แบบปล่อยให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคล และเน้นกลุ่ม

1.5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดมาก็ย่อมจะหมดไปถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรด่วนตัดสินใจรวดเร็วเด็ดขาด หรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

1.6 แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจูงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงดลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

1.7 แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่ไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมี การสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

1.8 แบบชุมชนวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะติดต่อได้โดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงาน และให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

1.9 แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การหรือในวงการอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

ลิเคอร์ท (Likert 1967 : 4 - 10) นักคิดคนสำคัญอีกผู้หนึ่งได้เสนอประเภทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม โดยมองในแง่ความเชื่อถือที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะการใช้แรงจูงใจซึ่งเรียกว่าระบบ 4 คือ ระบบการใช้อำนาจเพื่อหาประโยชน์ใส่ตัว ระบบการใช้อำนาจแบบเมตตา ระบบการให้เข้าร่วมปรึกษา และระบบการให้เข้าร่วม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 96-97) ได้เสนอแนวิเคราะห์รูปแบบของผู้นำว่าถ้าพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจแล้ว จะแบ่งผู้นำได้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่นตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย ได้แก่หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ

2. ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic Leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

3. ผู้นำที่เป็นสัญญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้ เป็นสัญญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอดทูนให้ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

ในเรื่องเดียวกันนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 :96-97) ยังได้ให้แนวิเคราะห์ โดยการพิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำว่าแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวบอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไปจะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสียและทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจ

กดขี่ การแก้ปัญหาก็เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพในสิทธิ และหน้าที่ของแต่ละบุคคล

2. ประเภทผู้นำที่สังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออก

เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba 1957:423-441) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic leader)ผู้นำประเภทนี้จะยึดจุดมุ่งหมายของสถาบันเป็นเกณฑ์ในการทำงาน จะทำทุกอย่างเพื่อให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiogeaphic leader) ผู้นำประเภทนี้พยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน บางครั้งจะเสียงานไปบ้างก็ยอม

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The Transactional leader) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน โดยมุ่งทั้งงานและคน จัดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สมยศ นาวิการ (2523:173) ได้กล่าวถึงผลงานของทานเนนบอม และชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารแบบใดนั้น เกิดจากอิทธิพลด้านต่าง ๆ มีส่วนผลักดันโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบคือ

1. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

2. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจ หรือการสั่งการของเขาก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบไปปฏิบัติ

3. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจ

4. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ

5. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอมหรือยินดีเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจหรือสั่งการได้

6. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นระบุปัญหาและขอบเขตหรือข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ

7. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้

กริฟฟิทส์ (Griffiths 1956:243-253) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการคือ

1. ในฐานะผู้มีความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองโดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครูตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทาง หรือวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน

ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเองมาใช้และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่นๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี(As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (AS an Effectives Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ความศรัทธา เชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (AS a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (AS a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภาระกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์การ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์การดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมและต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

คณะกรรมการวิจัยบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมี ฮัลปิน (Halpin) และ แฮมบิล (Hemphill) เป็นผู้วิจัย ได้สรุปออกมาให้เห็นลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งที่งานเป็นหลัก โดยมีผู้พยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนวิธีการที่ดี

ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลัก เห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจกันและกัน การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2525:98)

จากรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวความคิดของนักการศึกษาต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า ผู้นำจะมีรูปแบบอย่างไรขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาของอำนาจทางใช้อำนาจ และศึกษาได้จากพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งงานเป็นหลัก มุ่งคนเป็นหลักหรือมุ่งทั้งงานและคนเป็นหลักในการบริหารงานของผู้นำดังกล่าว รวมทั้งการกระจายอำนาจการตัดสินใจว่ามีมากน้อยเพียงใด

<u>ทฤษฎีสถานการณ์</u>

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิด ภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้วแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่า ลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ วุฒิชัย จำนงค์ (2520 : 302) อ้างอิงจาก ฟิดเลอร์ (Fiedler 1967:378)ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการสร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบที่ผู้นำไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุดได้ กับแบบมุ่งงานเป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด

พบว่าในภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหรือมิติที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู่นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ

2. ระดับโครงสร้างของงาน เป็นตัวแปรสำคัญอันดับ 2 ที่สร้างความพอใจในสถานการณ์นั้น และ

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจะเป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์นั้น

ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้ง 3 ประการนี้อยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin 1970:238-239)เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกันบางคนอาจยึดมั่นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไปแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

ตามทฤษฎีของเรดดินได้แบ่งลักษณะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง อนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ตั้งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้องไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น จะให้ความสำคัญด้านคนและงานน้อย ผู้นำที่ลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน แต่ให้ความสำคัญน้อยในเรื่องงาน จะเน้นการพัฒนาบุคคล เป็นกันเอง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย และความมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้มุ่งมั่นจะเอาอะไรจะต้องเอาให้ได้ กล้าทำ ก้าวร้าว มีความมั่นใจในตนเองมาก ขยันปฏิบัติงาน ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล เน้นงานสูง

4. แบบประสาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวมผู้ปฏิบัติงาน กับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม สนใจเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินนี้ถือว่าไม่มีผู้นำทางการบริหารใดมีแบบพฤติกรรม ผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ แบบรวมกันอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งบางคนอาจจะมีหลายแบบในตนเอง แต่บางคนอาจมีแบบเดียว บางคนอาจยึดมั่นในแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา บางคนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้บริหารงานของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อยขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงาน และสถานการณ์ในการทำงานว่า มีความต้องการแบบพฤติกรรมผู้นำตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 แบบ จึงสามารถแบ่งออกได้อีกว่าในแต่ละแบบจะเป็นแบบที่มีลักษณะที่มีประสิทธิผลมากหรือประสิทธิผลน้อย ซึ่งในแต่ละแบบจึงสามารถแยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำได้อีก 2 แบบ รวมเป็น 8 แบบ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบผู้นำทางการบริหาร	แบบพฤติกรรมผู้นำ	
	ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย
แบบเอาเกณฑ์	แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	แบบผู้หนีงาน
แบบสัมพันธ์	แบบนักพัฒนา	แบบนักบุญ
แบบเอางาน	แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ	แบบผู้เผด็จการ
แบบประสาน	แบบนักบริหาร	แบบผู้ประนีประนอม

แบบผู้นำทางการบริหารที่แยกเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากและลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักการศึกษาต่าง ๆ หลายท่านที่ใช้หลักการทฤษฎีของนักการศึกษาที่สำคัญมาใช้ในการวิจัยภาวะผู้นำ เช่น หลักการและทฤษฎีของ เกทเซลล์ และ กูบา (Getzels and Guba) ฮัลปิน และ เฮมพ์ฟิล (Halpin and Hemphil) ได้ผลงานวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำต่างๆ ออกมาดังต่อไปนี้

การวิจัยของ คอกซ์ (Cox 1974:2568-A) มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ของคณบดีฝ่ายวิชาการในมหาวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโลไลน่าเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและอุดมคติ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณะอาจารย์กับอธิการ คณะอาจารย์ กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจนมาก

จากรายงานการวิจัยของ ธีรชัย ปูรณโชติ และคณะ (2521:14-15) ถึงพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลปรากฏว่า

1. ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศรวมกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยเรายังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารและครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ต่างมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

3. ในการเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า ผู้บริหารให้คะแนนตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้คะแนน ทั้งพฤติกรรทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็นเกือบทุกด้าน

4. ทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านสัมพันธ์ภาพและด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าที่ควรจะ เป็นอยู่ในขณะนี้

5. ร้อยละ 75 ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศ ให้ความสำคัญทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์เท่ากัน

ฟิดเลอร์ (Fiedler 1958:243-257) พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ตรงที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับภาวะ เงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่

ผลการวิจัยของ เซอจิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni & Others 1969:54) บอกให้ทราบว่าครูโดยทั่วไปชอบพฤติกรรมของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่างผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

วิจิตร ธีรกุล (Vichit Dhirakul 1972:63-64) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากเป็นชายอายุระหว่าง 35-44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรีวิชาเอกการศึกษาและอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

2. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานมากกว่าครูใหญ่ชาย

3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้

6. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านการนิเทศการศึกษา บริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

ทัศนา แสวงศักดิ์ (2522:112-113) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม แอล บี ดี คิว (LBDQ) พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัย

อาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

กสานต์ วณิชชานนท์ (2529:62-65) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 แบบคือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับมาก ที่ยึดบุคคลเป็นหลักอยู่ในระดับน้อย และยึดการประสานประโยชน์อยู่ในระดับมาก

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้หลักทฤษฎีภาวะผู้นำของ ฮัลปิน และ เฮมฟ์ฟิล (Halpin and Hemphil) เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba) ในการศึกษาวิจัยแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา และคณบดีในมหาวิทยาลัยจึงน่าที่จะนำมาศึกษาแบบภาวะผู้นำของวิทยาลัยพลศึกษาว่าจะเป็นเช่นไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้ทฤษฎี ของ เกทเซลส์ และ กูบา ซึ่ง โมเซอร์ (Moser) นำมาจำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 แบบคือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

(Transactional Leadership Style) มาศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาในประเทศไทย