

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภท
สามัญศึกษา ในภาคตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะ
ผู้นำในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. การบริหารงานการศึกษาเอกชน
2. การบริหารงานโรงเรียน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 3.2 แบบภาวะผู้นำ
 - 3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชและบลันชาร์ด
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดย
มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่ม มิได้จัดให้แก่บุคคลทั่วไป และ
ทรัพยากรที่ใช้จัด ไม่ว่าจะเป็นบุคคล ทุนทรัพย์ หรือวัสดุอุปกรณ์ต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก
การศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีมานานแล้ว นับตั้งแต่สมัยสุโขทัยและพัฒนาจนถึง
ปัจจุบัน การที่รัฐยอมให้มีการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนขึ้นนั้น ก็เนื่องจากรัฐเล็งเห็นถึงประโยชน์ของ
การศึกษาเอกชนหลายประการได้แก่ ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐ อย่างเช่นในปี พ.ศ. 2523 การศึกษา
เอกชนช่วยแบ่งเบาภาระให้แก่รัฐได้มากกว่า 7,400 ล้านบาท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ, 2539) นอกจากนั้น การศึกษาเอกชนยังมีความคล่องในการดำเนินงานมากกว่าการศึกษา
ที่รัฐจัดขึ้น ซึ่งมักจะถูกจำกัดด้วยระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และการศึกษาเอกชนสามารถนำเอา
เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ดำเนินกิจการการเรียนการสอนได้มากกว่า (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544,
หน้า 103)

พัฒนาการของโรงเรียนเอกชน

การศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีประวัติอันยาวนานและมีการพัฒนารูปแบบวิธีการอย่างต่อเนื่องมาโดย สามารถแบ่งพัฒนาการของการศึกษาเอกชนได้ 5 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ความเป็นอิสระของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2395-2461) นับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนซึ่งในปัจจุบัน คือ โรงเรียนเทพศิรินทร์วิทยาลัย จนถึงการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ฉบับที่ 1 ในช่วงนี้โรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินการได้โดยไม่มีการควบคุมการที่รัฐไม่ได้ดำเนินการควบคุมโรงเรียนเอกชน ก็เนื่องจากเหตุผลทางการเมืองระหว่างประเทศที่ประเทศตะวันตกกำลังขยายอำนาจทางการเมือง หรืออยู่ในยุคจักรวรรดินิยมนั่นเอง สิ่งที่รัฐดำเนินการในช่วงนี้คือการตั้งโรงเรียนของรัฐและการสนับสนุนโรงเรียนเอกชนของไทย

ระยะที่ 2 การควบคุมโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2461-2480) ในระยะนี้รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2 ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2461 และ ฉบับ พ.ศ. 2479 สาเหตุสำคัญที่มุ่งควบคุมกิจการของโรงเรียนเอกชน ก็เพื่อความมั่นคงของชาติเป็นหลัก เช่น ครูใหญ่ต้องมีคุณวุฒิทางครู ส่วนครูที่สอนต้องมีความรู้ภาษาไทย ต้องสอนภาษาไทย และปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีจงรักภักดีต่อชาติ

ระยะที่ 3 ความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2480-2503) รัฐเริ่มการอุดหนุนการรับรองวิทยฐานะ และมีนโยบายเด่นชัดให้เอกชนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของชาติเพิ่มมากขึ้น ในระยะนี้มีโรงเรียนเอกชนขยายตัวอย่างมาก

ระยะที่ 4 การหยุดชะงักและการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2503-2518) รัฐได้มีนโยบายขยายการศึกษาภาคบังคับเป็น 7 ปี ทำให้โรงเรียนเอกชนขยายตัวอย่างมากทำให้มีผลกระทบต่อภาระงานของโรงเรียนเอกชน แต่ด้วยเหตุที่รัฐไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้เพราะปัญหาด้านงบประมาณ การขาดแคลนครูและอาคารสถานที่ รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการมากขึ้น โรงเรียนเอกชนจึงขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกมากใน พ.ศ. 2518

ระยะที่ 5 การแสวงหาแนวทางใหม่ (พ.ศ. 2518-ปัจจุบัน) การประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2518 และ 2525 ส่งผลต่อการดำเนินงานของเอกชนอย่างมากเพราะมีการควบคุมมาตรฐานเข้มงวดมาก มีการควบคุมการเก็บค่าเล่าเรียน ต่อมาได้มีการผ่อนปรนตามนโยบายค่าเล่าเรียนลอยตัว อีกทั้งรัฐบาลได้ดำเนินการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น 9 ปี และในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2535 ได้กำหนดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งรัฐบาลจำเป็นต้องเร่งขยายการจัดการศึกษาภาครัฐออกไปเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ โรงเรียนเอกชนจึงได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในปี พ.ศ. 2538 มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น คือ การที่รัฐบาลสนับสนุนโรงเรียนเอกชนให้ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษา โดยดำเนินการให้มีกองทุนอุดหนุนโรงเรียนเอกชน นโยบายการให้โรงเรียนเอกชนเก็บค่าเล่าเรียนได้ตามความเหมาะสม การจัดให้มีเงินยืมเรียน และนโยบายอุปถัมภ์ทางการศึกษา เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ประกอบการโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542, หน้า 3)

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดั่งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และรับโอนงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. บริหารงานทั่วไปของสำนักบริหารงาน
2. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสถานศึกษาเอกชน
3. เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและกระทรวง เพื่อ

ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการจัดการศึกษาเอกชน จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของสำนักบริหารงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด และดำเนินการเกี่ยวกับงานสถิติและประเมินผล

4. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544 เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญของการศึกษาไทย ทั้งแนวคิด โครงสร้าง และกระบวนการ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของคนไทยโดยรวม รวมทั้งเป็นการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อคนไทยทุกคน จึงจำเป็นต้องดำเนินการบนพื้นฐานของปรัชญา สภาพจริง และความเป็นไปได้ ในส่วนของการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐาน กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 37) รองรับภาระกระจายอำนาจทั้งด้านบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร นับเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเป็นกลจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา ภายหลังจากกระทรวงศึกษาธิการประกาศให้ใช้หลักสูตร

การบริหารงานโรงเรียน

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2524, หน้า 12) เสนอว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่า ผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมซึ่งต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องบริหารงานให้บรรลุตามจุดหมายหมาย ซึ่งแตกต่างจากการบริหารธุรกิจ คือ ผลของธุรกิจเพื่อกำไร ส่วนการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม

ประหยัด อนุสีลปี (2535, หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินการในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ให้กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงาน เพื่อให้การศึกษาแก่ผู้เรียนหรือเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

แคมป์เบลล์ คอรับอลลี และเรมเซเยอร์ (Campbell, Corbally, & Ramseyer, 1962 อ้างถึงใน อิทธิชัย ธนเศรษฐ์, 2536, หน้า 46) ได้แบ่งงานของโรงเรียนออกเป็น 6 งาน คือ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานหลักสูตรและการสอน งานบุคลากรนักเรียน งานบริหารบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานธุรการการเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536, หน้า 2) ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงิน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารการศึกษาว่า ครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่ ในฐานะตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษา ในโรงเรียนมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย อาจสรุปหน้าที่ครูใหญ่ได้ 4 ประการ ตามงานวิจัยของฟิสก์ (Fisk) และภิญโญ สาธร ได้เพิ่มเติมไว้อีก ได้แก่ การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาภายในโรงเรียนหรือบริการงานวิชาการ บริหารงานบุคลากรในโรงเรียนบริหารเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน บริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการการเงิน การให้บริการ และสุดท้าย การบริหารกิจการนักเรียน

จากคำกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนนั้น เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

กระบวนการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าในเรื่องวัตถุประสงค์ นโยบาย และการกำหนดกลวิธีในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ การกำหนดงบประมาณ และแนวปฏิบัติ ตลอดจนการปรับนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างขององค์การ การกำหนดขอบเขต และความสัมพันธ์ต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่ง ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การแสวงหาบุคคล การคัดเลือก การทำนุบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้บุคคลพ้นจากการทำงาน

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง หน้าที่ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมอบหมายงาน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้งานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดระบบการรายงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จากกระบวนการบริหารทั้งห้าประการ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงขั้นตอนของการสั่งการ

(Directing) เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับการการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การตัดสินใจสั่งการ (Directing)

การตัดสินใจสั่งการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการให้ตรงจุดปัญหา และพยายามเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมที่สุด ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการที่คตินั้น ประยูร พรหมพันธ์ (2527) ได้เสนอแนะไว้ว่า การวินิจฉัยสั่งการนั้นมีลักษณะเป็นการสมเหตุสมผลคือเป็นเรื่องที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะรับฟังได้ โดยที่การสั่งการนั้น ๆ ต้องสามารถปฏิบัติได้และต้องเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีกว่าในการวินิจฉัยสั่งการ จะต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมให้มากที่สุด ให้เป็นการกระจายอำนาจให้มากที่สุด สามารถปฏิบัติได้โดยไม่ขัดต่อนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน และธรรมเนียมของสิ่งแวดล้อม รวมทั้งต้องวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการมักเป็นเรื่องที่ผูกพันกับบุคคล และหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นจึงควรวางแผนให้รัดกุม

สรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการที่คตินั้น ต้องคำนึงถึงเหตุผล ประโยชน์ต่อส่วนรวม ลักษณะการกระจายอำนาจ การวางแผนอย่างรัดกุม และการนำไปปฏิบัติได้จริง หากการตัดสินใจสั่งการอยู่บนรากฐานของเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลัง จากที่ได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

อย่างไรก็ตาม อาจมีอุปสรรคของการสั่งการอันเกิดจากปัญหา อย่างเช่น การขาดข้อมูล ข่าวสาร การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ การขาดความรู้และประสบการณ์ทำให้ตัดสินใจผิดพลาด และขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participating)

ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์นั้น ผู้บริหารต้องระดมกำลัง ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ (เสริมศักดิ์ ไรยสุวรรณ, 2544, หน้า 10)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521, หน้า 170-172) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่ดี จำเป็นต้องรู้ว่าเมื่อใดที่ตนเองจะตัดสินใจ เมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนช่วยในการตัดสินใจในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นหมู่คณะ การทำงานร่วมกันทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของงานนั้น การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงาน ทำให้งานเกิดผลดีเนื่องจากได้ใช้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงจากการได้ร่วมตัดสินใจ เป็นการลดความขัดข้องใจ และทำให้ง่ายต่อการบริหารงาน

บริดจ์ (Bridge, 1967, pp. 47-61 cited in Yukl, 1989) ได้สรุปประเด็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ร่วมงานว่า เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่การให้มีส่วนร่วมผู้บริหารควรคำนึงถึงสถานการณ์ วิธีการ บทบาท และปริมาณการมีส่วนร่วม

ยุกเคิล (Yukl, 1989) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานแบบให้มีส่วนร่วมว่า ทำให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทีมงานแข็งแกร่งเกิดประสิทธิภาพ

คอกซ์ และเฟรนช์ (Coch & French, 1978 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2529, หน้า 236) ได้ศึกษาถึงผลการมีส่วนร่วม ในการวินิจฉัยจาก Harwood Manufacturing Corporation พบว่าการให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ภิญโญ สาร (2526) มีความเห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย (Policy Formation) และเรื่องเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามนโยบาย (Policy Execution) คือ สำหรับประการแรก ทุกคนควรมีส่วนแสดงความคิดเห็น ชักถามเมื่อข้องใจ และเพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือนคนส่วนใหญ่ จึงควรให้เขามีส่วนร่วมออกความเห็นด้วย สำหรับเรื่องการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลงไป เช่น

ควรมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการเฉพาะเรื่องเท่านั้น คือ ให้ผู้มีความรู้ ความชำนาญเข้าร่วมตัดสินใจ การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสิ่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำเพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน แม้ว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีข้อดีหลายประการ แต่ผู้บริหารพึงตระหนักว่าผู้ได้บังคับบัญชาย่อมไม่ต้องการมีส่วนร่วมในทุกเรื่อง ผู้บริหารต้องพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารให้มากที่สุด

การมอบอำนาจ (Delegating)

روبินส์ (Robbins, 1989) กล่าวว่า การมอบอำนาจมีสี่ขั้นตอน ได้แก่ การแบ่งหน้าที่ให้ การให้อำนาจ การมอบความรับผิดชอบ และการรายงานผล โดยให้เหตุผลว่า การมอบอำนาจเป็นการช่วยผู้บริหารในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิดทักษะในการตัดสินใจ และทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี

ลีน่า (Leana, 1977 cited in Robbins, 1989) กล่าวว่า ตัวกำหนดในการมอบอำนาจ คือ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้นำ ตลอดจนความสำคัญของงานและปริมาณงานของผู้นำ

แมคคอนคีย์ และสไตเมทซ์ (McConkey, 1974; Steinmetz, 1976 cited in Robbins, 1989) กล่าวว่า ผู้มอบอำนาจที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความเข้าใจกับงานที่มอบให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจของผู้รับมอบ มีการแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และควบคุมข้อมูลป้อนกลับเพื่อป้องกันการผิดพลาด หากมีปัญหาเกิดขึ้นให้ใช้ทางเลือกของผู้รับมอบ

ส่วน โบทเวล (Bothwell, 1983) กล่าวว่า อุปสรรคสำคัญที่ผู้นำไม่ยอมมอบหมายความรับผิดชอบงานให้ คือ ความกลัว ได้แก่ กลัวสิ่งที่ตนไม่รู้ กลัวการสูญเสีย กลัวเสียงาน และกลัวว่าผู้รับมอบจะได้ดีกว่า

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมอบอำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธในการบริหารและประสิทธิผลของงาน ด้วยกระบวนการมอบอำนาจที่ถูกต้องและเหมาะสม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มโนทัศน์ของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็ก ต่างมีผู้นำ

ทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลัง ประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2543, หน้า 11)

องค์การที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การขาดแคลนผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะองค์กรธุรกิจเพียงแห่งเดียวเท่านั้น องค์การของรัฐ องค์การทางการศึกษา วัด มูลนิธิ และองค์การอื่นๆ ก็ต้องประสบปัญหาอย่างเดียวกัน (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 103) ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำจึงได้มีการกล่าวถึงและหาคำตอบในอดีตตลอดมา แต่เพียงจะมีการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) ที่มาของอำนาจ (Source of Power) หรือลักษณะของสภาพการณ์ (Situation) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Yukl, 1989, p. 127)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 187) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับ ค่ายกบองให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 259) ให้ความหมายผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง (Two Ways Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่ม งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนมีทัศนคตินิยมเผด็จการ มักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคน ที่มีทัศนคตินิยมประชาธิปไตย ก็มักเป็นคนที่มีประชาธิปไตยเต็มตัว

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจเป็นคนคนเดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

เสนาะ คิยาวิ (2535, หน้า 5 อ้างถึงใน นิธิมา เทียนทอง, 2543, หน้า 11) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้น มักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้น หรือเห็นว่าการนั้นน่าเบื่อหน่าย

ฟีคเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 8) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ครอบคลุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

ฮัลปิน (Halpin, 1966, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 อย่างต่อไปนี้

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

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539, หน้า 15) ได้สรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย หรือได้รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มได้รวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้สำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้จูงใจให้คนอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างให้ประสบความสำเร็จในกระแสของการเปลี่ยนแปลง โดยการชี้ให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จนั้น ๆ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2523) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Setting) ของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Achievement)

อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 187) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลใช้ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก

โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตน ให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2518, หน้า 282 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ, 2539, หน้า 15) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบังคับให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฮัลปิน (Halpin, 1966, pp. 27-28) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผน และการจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน และ บาสส์ (Bass, 1960 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2523, หน้า 8-9) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำไว้ 11 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดความยินยอมตาม ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม มงในแง่จูงใจ หรือดลใจ สมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้คนอื่นทำตามมิใช่การขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

- 9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และควบคุมซึ่งนำกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำ ทำหน้าที่ กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความหมายเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนหรือตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงาน

2. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ โดยเน้นที่การประสานสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นสำคัญ ก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ เป็นการมุ่งสัมพันธ์ภาพ

3. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้ศิลปะจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของสมาชิก โดยสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

แบบภาวะผู้นำ

เนื่องด้วยแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน และความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้น การเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ แบบภาวะผู้นำนั้นได้มีการศึกษาและพิจารณาแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็นหลายลักษณะ เช่น พิจารณาตามอำนาจหน้าที่ตามการได้มาซึ่งอำนาจ และตามสภาพแวดล้อม ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบภาวะผู้นำของตนเอง แบบภาวะผู้นำในหมู่คณะต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไป และย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนที่เป็ผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน การศึกษาแบบภาวะผู้นำ เป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลได้เป็นอย่างดี เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษา ที่จะใช้ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องนำทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหารงาน (สุเมธ เดียวิศเรศ, 2527, หน้า 59)

ผู้เริ่มศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือ ไวท์ และลิปพิทท์ (White & Lippitt, 1960, pp. 527-553 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 60) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย

(Autocratic Leader) แบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) และแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

1. ผู้นำแบบอิตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้ จะเป็นผู้นัดตนเองเป็นสำคัญ ใช้อำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเองแต่เพียงคนเดียว ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย โดยไม่คำนึงถึงว่า การกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ขาดความคิดริเริ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ต่อมาได้มีการศึกษาแบบภาวะผู้นำกันอย่างกว้างขวาง เช่น แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1966, pp. 33-34) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบทฤษฎี X ซึ่งเป็นผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีความเชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะมีความเกียจคร้านแฝงอยู่ จึงต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด และผู้นำแบบทฤษฎี Y ซึ่งเป็นผู้นำที่ปกครองแบบประชาธิปไตย โดยเชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ และสนุกต่อการทำงาน เป็นต้น ส่วน เกทเซล และกูบา (Getzel & Guba, 1968, p. 146 อ้างถึงใน ผ่องศรี แด่มทอง, 2538, หน้า 11) ได้ศึกษาผู้นำตามทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และผู้นำทางสถานการณ์ (Transaction Style)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้นำ โดยใช้แบบภาวะผู้นำตามความคิด ความเชื่อ สถานการณ์ หรือประสบการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภายใต้การศึกษาค้นคว้าความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปทฤษฎีความเป็นผู้นำจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ การระบอบองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่สำคัญสามอย่างที่ถูกนำเสนอ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และ 3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ วิธีการศึกษาแต่ละอย่างจะมีแนวทางที่แตกต่างกันต่อการทำความเข้าใจการคาดคะเนความสำเร็จของการเป็นผู้นำ และการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่กำลังได้รับความสนใจในช่วงเวลานี้ คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 159) ซึ่งเป็นแนวคิดของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (Burns) และเป็นผู้นิยามคำว่า

“Transformational Leadership” ได้รับรางวัลพูลิเซอร์แห่งปี 1978 (Tichy, 1978 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2543, หน้า 15) “Transformational Leadership” เป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จนได้ถูกนำไปกล่าวถึงในหนังสือหลายเล่ม และได้มีการแปลในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ “ผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน” “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” “ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป” เป็นต้น

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) การศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิดนี้ การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่า จะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำอาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่งอริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และเชื่อกันมาจนถึงปี ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้นำที่มีลักษณะทางกาย หรือทางจิตวิทยาของผู้นำนั้น หรือพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำว่า แตกต่างกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ ซึ่งพบว่าบุคคลสำคัญ ๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก โดยคุณลักษณะของผู้นำนั้น อาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกาย พบว่า ผู้นำที่เป็นหัวหน้ามักจะมี ความสูง และน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย

2. ลักษณะทางสติปัญญา พบว่า สติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ 3) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ (ธร สุนทรายุทธ, ม.ป.ป., หน้า 98-99 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2543, หน้า 15)

การวิจัยความเป็นผู้นำเริ่มแรกส่วนใหญ่จะพยายามเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม และระบุคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมมติฐานที่รองรับของนักวิจัยคุณลักษณะ ดูเสมือนว่าผู้นำจะเป็นโดยกำเนิดไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่น ของผู้นำรายการคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีอยู่อย่างไม่จบสิ้น และได้เพิ่มมากขึ้นทุกทีโดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่าจะมีกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอน ที่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จ และไม่บรรลุความสำเร็จ แม้ว่าคุณลักษณะเช่นบุคลิกภาพจะปรากฏเป็นปัจจัยที่สำคัญ บุคลิกภาพจะเป็นเพียงส่วนน้อยของปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนช่วยต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป แม้ว่านักวิจัยบางคนจะยังค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะอยู่ที่ว่าผู้นำโน้มน้าวใจที่จะมีสติปัญญา ความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ และความสูงกว่าผู้ตามของพวกเขา แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ คือ จะไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอความสำเร็จของกลุ่ม (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 165)

3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ในระหว่างปี ค.ศ. 1950 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง “สไตล์ความเป็นผู้นำ” คือ ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรม หรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกระบุว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรม คือ สไตล์ความเป็นผู้นำ ยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหน จะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง จะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 184)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแบบ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว มาศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชและบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal's Theory) ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของวรูมและยัตตัน (Vroom and Yetton's Normative Decision Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าว กำหนดสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสภาพการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น

๑

๒๗๓.๑๒๐๑

๒ ๒๒๑๖

๑

180177

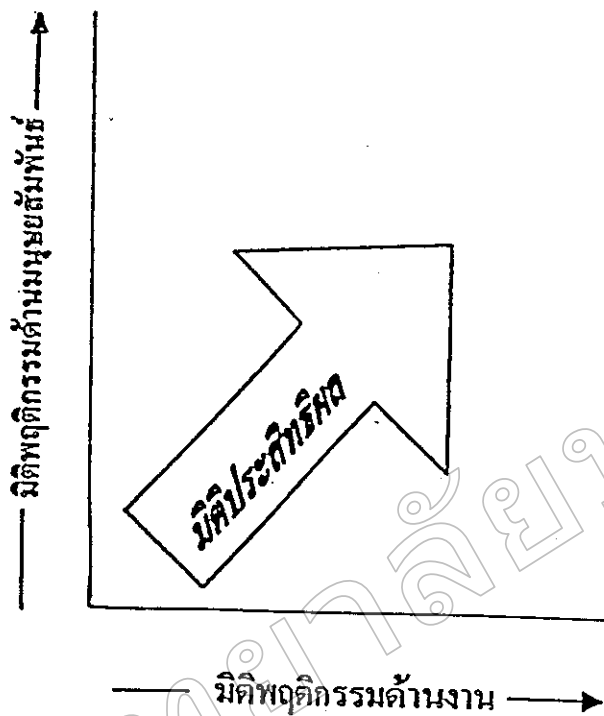
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ให้ความสำคัญของสภาพการณ์การควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีภาวะการจูงใจในคํานงาน (Task Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสภาพการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์การควบคุมปานกลาง เป็นต้น (Arnold & Feldman, 1986 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2543, หน้า 20)

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมามีอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุง และขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำ เชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้น จึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้ คือ แนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์ และบารมี (Transformational Leadership: Leadership Through Vision and Charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 213)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่ามีการพัฒนาขึ้นมาหลายรูปแบบ แต่ในที่นี้ผู้วิจัยขอกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เช และบลันชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชและบลันชาร์ด

เฮอร์เช และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 118) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมา โดยรับอิทธิพลมาจากทฤษฎีประสิทธิผลของผู้นำสามมิติของเรดคิน และยังชี้หลักการเช่นเดียวกันว่า “แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผล หรือ ไม่มีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์” นั่นคือ ความมีประสิทธิผลหรือไม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพียงประการเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้อง ของพฤติกรรมของผู้นำ กับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น ซึ่งสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมในที่นี้ คือ มิติประสิทธิผล นั่นเอง



ภาพที่ 3 การเพิ่มมิติประสิทธิผลตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

จากแนวคิดทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin, 1970 cited in Hersey & Blanchard, 1988, p. 119) ที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมกัน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ตามทฤษฎีนี้ ประสิทธิภาพก็คือ สถานการณ์ซึ่งอาจแสดงออกมาเป็นแกนต่อเนื่อง (Continuum) แบบภาวะผู้นำที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ อาจอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งบนแกนต่อเนื่องนี้ เริ่มจากมีประสิทธิภาพสูงสุดถึงต่ำสุด ฉะนั้นความมีประสิทธิภาพอาจอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งบนแกน

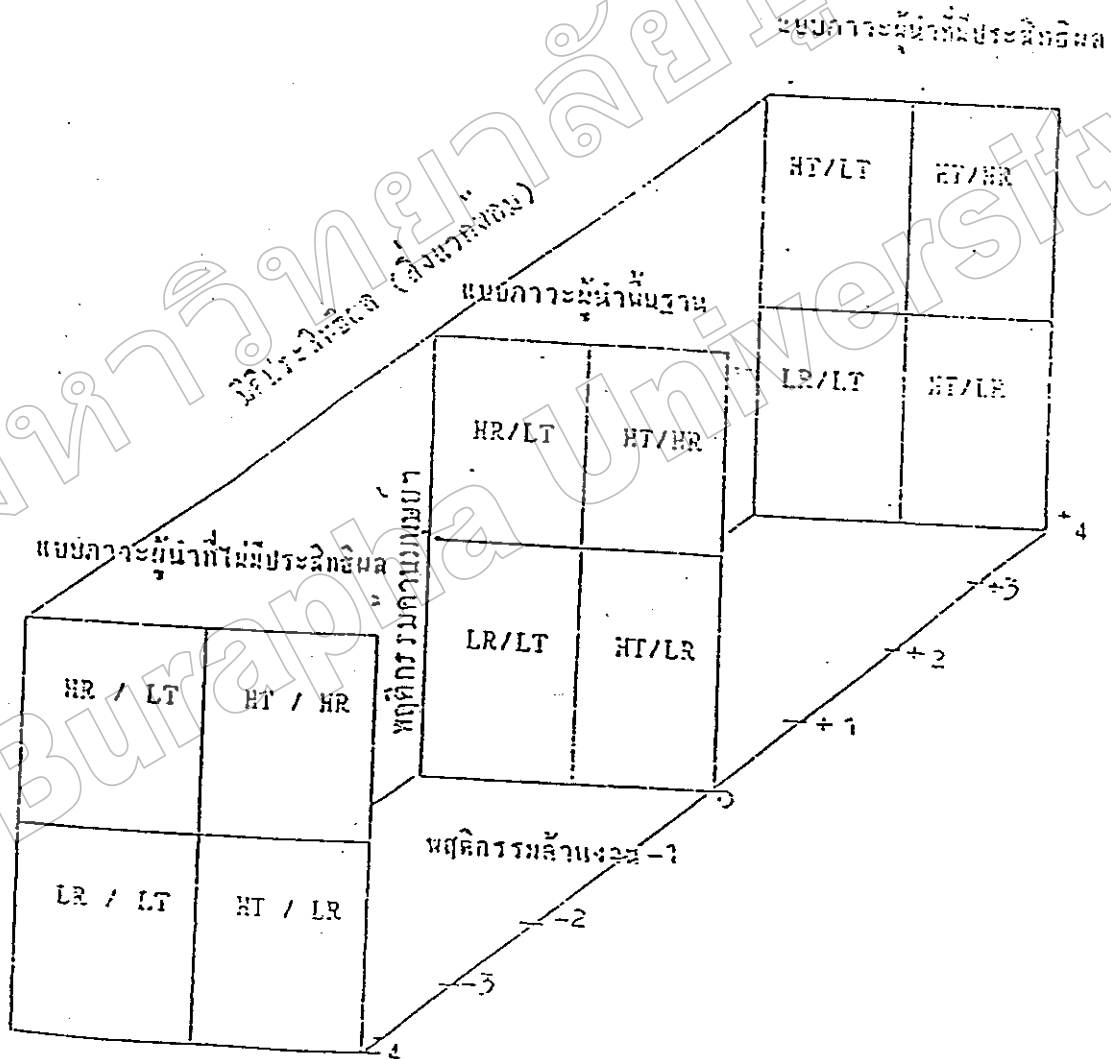
ต่อเนื่องของมิติประสิทธิผลโดยไม่จำกัดจำนวน เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน จึงแบ่งมิติประสิทธิผลออกเป็นด้านละ 4 ส่วน คือเริ่มจากด้านมีประสิทธิผล +1 ถึง +4 และด้านไม่มีประสิทธิผล -1 ถึง -4 ภาพที่ 4

HT (High Task) หมายถึง พฤติกรรมด้านงานสูง

LT (Low Task) หมายถึง พฤติกรรมด้านงานต่ำ

HR (High Relation) หมายถึง พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สูง

LR (Low Relation) หมายถึง พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ



จากแผนภูมิพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin สามารถกล่าวถึงแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยได้ดังนี้ (สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ, 2539, หน้า 44-47)

1. แบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ได้แก่ แบบที่ 1 มุ่งงานต่ำสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง ผู้นำแบบอนุรักษนิยม ยึดระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติ ก่อนข้างต้นโดย ให้ความสำคัญกับงาน และคนก่อนข้างต่ำ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แบบที่ 2 มุ่งงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์สูง หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับบุคคล ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของงาน ถือว่าคนเป็นส่วนสำคัญที่สุดในหน่วยงาน เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง เห็นใจ ผู้ร่วมงาน ชอบบรรยากาศที่อบอุ่นมั่นคง และปลอดภัยในหน่วยงาน แบบที่ 3 มุ่งงานสูงแต่มีความสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง ผู้นำที่มุ่งจะทำงานให้เป็นไปตามที่ตนเองต้องการ เป็นผู้เสียสละ มีความกล้าหาญ มีพฤติกรรมก้าวร้าวบางเวลา มีการกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคลและคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย แบบที่ 4 มุ่งทั้งงานและประสานสัมพันธ์กับคน หมายถึง ผู้นำที่บริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ ทำงานยึดตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด โดยให้รับผิดชอบร่วมกัน มีวิธีสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน

2. แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ได้แก่ แบบที่ 1 ผู้นำนักบริหาร หมายถึง ผู้นำที่หน้าที่ส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในการทำงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้นำที่มีความผูกพันทั้งงานและคน ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ เป็นผลในงานบรรลุ เป้าหมาย แบบที่ 2 ผู้นำนักพัฒนา หมายถึง ผู้นำที่แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถของบุคคล สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจติดตามผูกพันต่องานและต่อผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ มีความพยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ แบบที่ 3 ผู้นำยึดระเบียบ หมายถึง ผู้นำที่ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งงานและความสัมพันธ์กับบุคคล เป็นผู้นำที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ก็สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ แบบที่ 4 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก มุ่งมั่นในงาน แต่มีทักษะเยี่ยมในการชักนำให้บุคคลกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่เกิดการคัดค้านหรือขุ่นเคือง ทำให้งานเกิดความสำเร็จ ผู้นำประเภทนี้ นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

3. แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ได้แก่ แบบที่ 1 ผู้นำแบบ ประนีประนอม หมายถึง ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความ สามารถที่จะทำเช่นนั้นได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมที่จะทำ หรือไม่กล้า ตัดสินใจทำ ใช้วิธีการประนีประนอมเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลในระยะยาว พยายามที่จะปิด ปัญหา และทำให้คนที่มียุทธิต่อตนเองมีความสุขเท่าที่จะทำได้ แบบที่ 2 ผู้นำแบบนักบุญ หมายถึง ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จนไม่เห็นความสำคัญที่แท้จริงของงาน เป็นผู้นำที่หย่อน ประสิทธิภาพ มักถูกมองว่าไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา จนไม่กล้าเสี่ยงทำสิ่งใด ที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบ แบบที่ 3 ผู้นำแบบหนีงาน หมายถึง ผู้นำที่แสดงตนเองว่า ไม่สนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของ งานและไม่นึกถึงขวัญของผู้ร่วมงาน อาจขาดช่วงหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนโอ้อวด เฉื่อยชา แบบที่ 4 ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำที่หลงตัวเอง คิดว่าตนเองสำคัญมากกว่าผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งทำงานโดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงาน นิยมใช้วิธีการข่มขู่ บังคับให้ผู้อื่น ทำงาน และไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

จากทฤษฎีประสิทธิผลผู้นำสามมิติของเรดคิน ดังกล่าว เฮอร์เชและบลันชาร์ด ได้นำมา พัฒนาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นความสัมพันธ์ของผู้นำและความพร้อมของผู้ตาม เป็นสำคัญ โดยถือว่า “ผู้ตาม” เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานของ ผู้นำ ซึ่งตัวแปรเหล่านั้นได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) ผู้บังคับบัญชา (Boss) เพื่อนร่วมงาน (Key Associates) องค์กร (Organization) ความต้องการของงาน (Job Demands) และเวลาในการตัดสินใจ (Decision Time) (Hersey & Blanchard, 1988, p. 131) เหตุที่ผู้ตามเป็น ตัวแปรที่สำคัญที่สุด เพราะว่าหากผู้ตามตัดสินใจไม่ปฏิบัติตามผู้นำแล้ว ตัวแปรอื่นๆ ย่อมด้อย ความหมายลงไป ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน หรืองานใด ๆ ย่อมไม่เกิดประสิทธิผลหากผู้ตามไม่ สนใจ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำย่อมไม่มีหากปราศจากผู้ตาม ดังที่ แซนฟอร์ด (Sanford, 1977 cited in Hersey & Blanchard, 1988, p. 167) กล่าวว่า “ในเรื่องของภาวะผู้นำ ผู้ตามคือส่วนสำคัญที่สุดที่ ต้องคำนึงถึง”

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชและบลันชาร์ด

เฮอร์เชและบลันชาร์ดได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไว้ 3

ประการด้วยกัน ได้แก่ ปริมาณการออกคำสั่งหรือคำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์และสังคมซึ่งหมายถึงพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และความ พร้อมของผู้ตามหรือหมายถึงกลุ่มผู้ตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

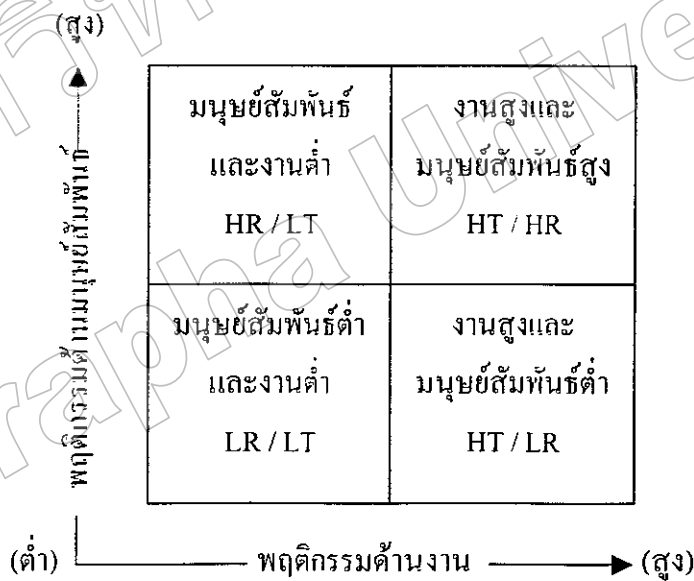
ปริมาณการออกคำสั่งหรือคำแนะนำต่าง ๆ (พฤติกรรมด้านงาน)

คือ การที่ผู้นำเข้าไปอธิบายอย่างละเอียดถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตามทั้ง โดยส่วนตัวและเป็นกลุ่ม ว่า จะให้ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ทำที่ไหน และใครเป็นผู้ทำ เป็นการสื่อสารทางเดียว โดยมุ่งให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย คำนึงถึงความรู้สึกส่วนตัวน้อยมาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้นำต้องสั่งการโดยใช้อารมณ์หรือข่มขู่ ตรงกันข้ามผู้นำอาจทำด้วยความสุภาพ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ ความสำเร็จของงาน

ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์และสังคม (พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์)

คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้วิธีการสื่อสาร 2 ทาง หรือ หลายทาง (Two-Way or Multi-Way Communication) มีการรับฟังข้อมูล ความคิดเห็นของผู้ตาม อำนวยความสะดวก และสนับสนุน

ปกติผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้านนี้เมื่อผู้ตามพบอุปสรรค แต่ โดยพื้นฐานแล้วผู้ตามจะรู้วิธีทำงานอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องการการสนับสนุนจากผู้นำ เพื่อให้ผ่านอุปสรรคนั้น ๆ ได้ การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม ก็คือ การรับฟัง การกระตุ้น และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นั้นเอง



ภาพที่ 5 แบบภาวะผู้นำ

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 173) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถแยกออกจากกันเป็น 2 มิติ โดยเขียนเป็นกราฟ 2 มิติ แยกออกเป็น 2 แกน และแบ่งเป็น 4 ส่วน (Four Quadrants) แต่แต่ละส่วนก็คือ แบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดูภาพที่ 5

จากองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ คือ พฤติกรรมด้านงาน และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ก่อให้เกิดแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ โดยการผสมผสาน พฤติกรรมด้านงาน และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ในสัดส่วนต่าง ๆ กัน แบบภาวะผู้นำเหล่านั้นคือ

1. การสั่งการ (Telling) - (S 1)

เป็นลักษณะที่ผู้นำชี้แจงบทบาท และสั่งผู้ตาม ว่าให้ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และทำที่ไหน

2. การเสนอความคิด (Selling) - (S 2)

เป็นลักษณะที่ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทาง มีการอธิบายข้อสงสัยของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรับฟังเหตุผล มีการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ สังคม ให้กำลังใจ ใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ

3. การให้มีส่วนร่วม (Participating) - (S 3)

เป็นลักษณะที่ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง

4. การมอบหมาย (Delegating) - (S 4)

เป็นลักษณะที่ผู้นำให้คำแนะนำและสนับสนุนเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหา แผนงาน ส่วนการตัดสินใจในเรื่องของรายละเอียด วิธีปฏิบัติ เวลา สถานที่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ และเลือกวิธีการดำเนินงานได้เองอย่างเต็มที่

ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม (Readiness)

คำว่า “ความพร้อม” ในภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ หมายถึง ความสามารถและความตั้งใจของผู้ตาม ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ความพร้อมในที่นี้ไม่ใช่บุคลิกภาพ (Personal Characteristic) ไม่ใช่รูปร่างหน้าตา ค่านิยม อายุ บุคคลโดยทั่วไปมักมีความพร้อมในการทำงานแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป แม้แต่ในบุคคลเดียวกัน เช่น พนักงานขายคนหนึ่งมีความสามารถในงานขายมาก แต่อาจขาดความสามารถในการเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้ผู้จัดการควรให้เขาทำงานขายไปตามปกติ แต่ต้องแนะนำเขาอย่างใกล้ชิดในเรื่องของการเขียนรายงาน

นอกจากนี้การประเมินความพร้อมในกลุ่มผู้ตาม เช่น นักเรียนทั้งห้อง ครูผู้สอน อาจประเมินความพร้อมเป็นกลุ่ม อย่างไรก็ตามก็คือนักเรียนแต่ละคนในกลุ่มย่อมมีความพร้อมต่างกันไป ฉะนั้น เมื่อต้องปฏิบัติกับนักเรียนในกลุ่มนั้นเป็นรายบุคคลแล้ว ครูต้องปฏิบัติกับนักเรียนแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของนักเรียนแต่ละคน

องค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมมี 2 ประการ คือ

1. ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

ในการประเมินความสามารถนี้ ต้องพิจารณาถึงความสามารถในงานแต่ละประเภท เช่น คนที่เรียนจบปริญญาเอกในสาขาคณิตศาสตร์ และมีประสบการณ์ในการเล่นเปียโนมา 20 ปี เมื่อให้เขามาช่วยออกแบบเครื่องดนตรีเจ็ท เขาอาจช่วยได้น้อยมาก หรือไม่ได้เลย

2. ความตั้งใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบและแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ในเรื่องของความตั้งใจนี้ บางครั้งผู้ตามอาจไม่ได้ขาดความตั้งใจจริง ๆ สาเหตุที่เขาทำไม่ได้คืออาจเป็นเพราะยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ จึงทำให้ไม่มั่นใจ หรือ ขลาดกลัวในการทำงาน ในกรณีนี้อาจใช้คำว่า “ขาดความเชื่อมั่น” หรือ “ไม่มั่นใจ”

ถึงแม้ว่า ความสามารถและความตั้งใจในการทำงานจะแยกออกเป็น 2 ส่วน ผู้นำควรระลึกเสมอว่า ทั้งสองส่วนมีผลกระทบซึ่งกันและกัน นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งย่อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดโดยส่วนรวม

เฮอริเซ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 176) มีความเห็นว่า ความพร้อมเป็นการผสมผสานระหว่างความสามารถและความตั้งใจในระดับที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน บนแกนต่อเนื่อง (Continuum) ดังภาพที่ 6

สูง	ปานกลาง		ต่ำ
R 4	R 3	R 2	R 1
มีความรู้ ความสามารถ และตั้งใจหรือมั่นใจ	มีความรู้ ความสามารถ แต่ไม่ตั้งใจ หรือไม่มั่นใจ	มีความรู้ ความสามารถน้อย แต่ตั้งใจหรือมั่นใจ	มีความรู้ ความสามารถน้อย และไม่ตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ

ภาพที่ 6 ความพร้อมของผู้ตาม

จากภาพ แสดงถึงลักษณะของผู้ที่ขาดความมั่นใจในการทำงาน (R1) ต่อมาได้พัฒนาไปสู่ความมั่นใจ (R2) แล้วกลับมามีความมั่นใจอีกครั้ง (R3) สาเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะว่า ในขณะที่ผู้ตามมีความพร้อมต่ำนั้น ผู้นำใช้วิธีสั่งการมาโดยตลอดว่าให้ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร การตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำ แต่เมื่อผู้ตามมีความพร้อมสูงขึ้น ผู้ตามต้องรับผิดชอบ

และตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จึงอาจเป็นเหตุให้ผู้ตามขาดความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง

ระดับความพร้อมของผู้ตาม

ความพร้อมของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถ ความตั้งใจ หรือความมั่นใจของคนที่จะทำงาน หรือรับผิดชอบงาน ให้บรรลุเป้าหมาย (สำหรับความพร้อมที่กล่าวถึงนี้ พิจารณาเฉพาะความพร้อมในการทำงานในหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น) ซึ่งมี 4 ระดับ คือ

- 1. ความพร้อมระดับที่ 1 (Readiness 1) - (R1)

ได้แก่ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถน้อยและไม่ตั้งใจหรือขาดความมั่นใจในการทำงาน

- 2. ความพร้อมระดับที่ 2 (Readiness 2) - (R2)

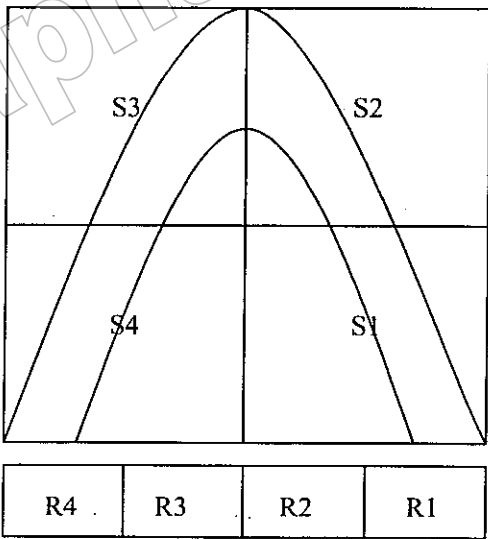
ได้แก่ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถน้อยแต่มีความตั้งใจหรือมั่นใจที่จะรับผิดชอบงาน

- 3. ความพร้อมระดับที่ 3 (Readiness 3) - (R3)

ได้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่ตั้งใจ หรือขาดความมั่นใจในการทำงาน ความไม่ตั้งใจ หรือไม่มั่นใจที่จะปฏิบัติงาน อาจเกิดจากปัญหาการจูงใจ หรือขาดความมั่นใจที่ต้องตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง

- 4. ความพร้อมระดับที่ 4 (Readiness 4) - (R4)

ได้แก่ บุคคลที่มีทั้งความรู้ความสามารถ และความเต็มใจ หรือความมั่นใจที่จะรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 7 แบบภาวะผู้นำพื้นฐานกับความพร้อมของผู้ตาม

การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Selecting Appropriate Styles)

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988) ได้ให้คำอธิบายว่า แบบภาวะผู้นำพื้นฐานมีความสัมพันธ์กับระดับความพร้อมของผู้ตาม แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สามารถนำมาใช้กับความพร้อมของผู้ตาม ดังนี้ ภาพที่ 7

ความพร้อมระดับที่ 1: แบบภาวะผู้นำแบบที่ 1 (สั่งการ) R1: S1

สำหรับผู้ตามที่มีความรู้ความสามารถน้อยและไม่ตั้งใจหรือไม่มั่นใจในการทำงาน ผู้นำควรใช้วิธีการสั่งการว่าจะให้ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร

ความพร้อมระดับที่ 2: แบบภาวะผู้นำแบบที่ 2 (เสนอความคิด) R2: S2

ในระดับความพร้อมที่สองนี้ ผู้ตามยังคงมีความรู้ความสามารถน้อย แต่มีความพยายาม มีความตั้งใจและเชื่อมั่นในการทำงาน แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรเป็นภาวะผู้นำที่สูงทั้งพฤติกรรมด้านงานและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ยังต้องสั่งการเพราะผู้ตามยังขาดความสามารถ แต่เนื่องจากเขามีความพยายาม จึงควรให้ความสนับสนุนเพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจและมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ควรมีการอธิบายให้ผู้ตามเกิดความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและยอมรับความคิดของผู้นำ

ความพร้อมระดับที่ 3: แบบภาวะผู้นำแบบที่ 3 (การให้มีส่วนร่วม) R3: S3

ผู้ตามในระดับที่สามนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ แต่ความสามารถนั้นเพิ่มได้ รับการพัฒนาขึ้นมา ยังไม่มีโอกาสได้ใช้ด้วยตนเอง เช่น พนักงานขาย ที่ออกขายสินค้า โดยไม่มีผู้จัดการร่วมไปด้วยเป็นครั้งแรก

ผู้ตามในระดับนี้อาจเป็นผู้ตามที่มีความสามารถและตั้งใจหรือเชื่อมั่นในการทำงาน (R4) แต่ด้วยเหตุบางประการทำให้เขามีแรงจูงใจในการทำงานน้อยลง เช่น ไม่พอใจผู้บังคับบัญชา ปัญหาทางบ้าน หรือเรื่องอื่น ๆ ทำให้ความพร้อมลดลงมาระดับ 3

สำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมระดับที่ 3 ทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวข้างต้น ผู้นำควรใช้วิธีการสื่อสารสองทางให้มากและสั่งการให้น้อยลง เพราะเขาได้แสดงให้เห็นแล้วว่าสามารถทำงานได้

ความพร้อมระดับที่ 4: แบบภาวะผู้นำแบบที่ 4 (การมอบหมาย) R4: S4

ผู้ตามในกลุ่มนี้มีทั้งความรู้ความสามารถและความตั้งใจหรือความมั่นใจในการทำงานได้ มีโอกาสฝึกปฏิบัติด้วยตนเองมาระยะหนึ่งแล้ว และรู้สึกสบายใจในการได้ทำงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีใครมาสั่งการ

ฉะนั้นผู้นำไม่จำเป็นต้องสั่งการเขาอย่างละเอียดทุกขั้นตอนอีกต่อไป ควรให้โอกาสผู้ตามได้รับผิดชอบในกระบวนการทำงานทั้งหมด ผู้นำเพียงแค่สังเกตหรือตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

ว่างานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ ส่วนพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ก็ยังคงจำเป็นอยู่เพียงแต่มีปริมาณน้อยลงกว่าเกณฑ์ปกติ

แบบภาวะผู้นำหลักและแบบภาวะผู้นำรอง (Primary & Secondary Leadership Style)

จากการศึกษาวิจัยของเฮอร์เชและบลันชาร์ด ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำหลัก และแบบภาวะผู้นำรอง

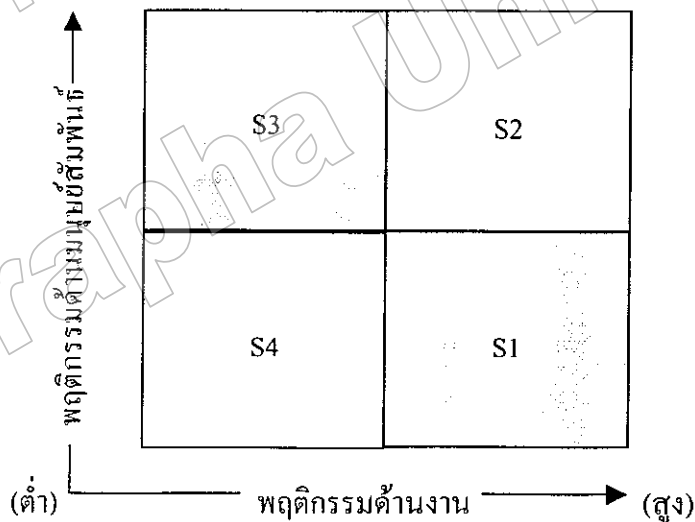
แบบภาวะผู้นำหลัก คือ แบบภาวะผู้นำที่ใช้บ่อยที่สุด ส่วนแบบภาวะผู้นำรอง คือ แบบภาวะผู้นำที่ถูกนำมาใช้เป็นบางครั้ง

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำทั้งหมดต้องมีแบบภาวะผู้นำหลัก นั่นคือ 1 ใน 4 แบบ ที่กล่าวถึงในแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ส่วนแบบภาวะผู้นำรอง ผู้นำอาจมีหรือไม่มีก็ได้ ถ้ามีก็อาจมีตั้งแต่ 1-3 แบบ

แบบภาวะผู้นำเด่นสองแบบ (Two-Style Profile)

เฮอร์เช และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, pp. 288-294) ค้นพบว่าแบบภาวะผู้นำเด่นสองแบบ คือ แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้เป็นแบบภาวะผู้นำหลักและแบบภาวะผู้นำรองในการบริหารงานในองค์การของตน ซึ่งมี 6 กลุ่ม ดังภาพที่ 8 ถึงภาพที่ 13

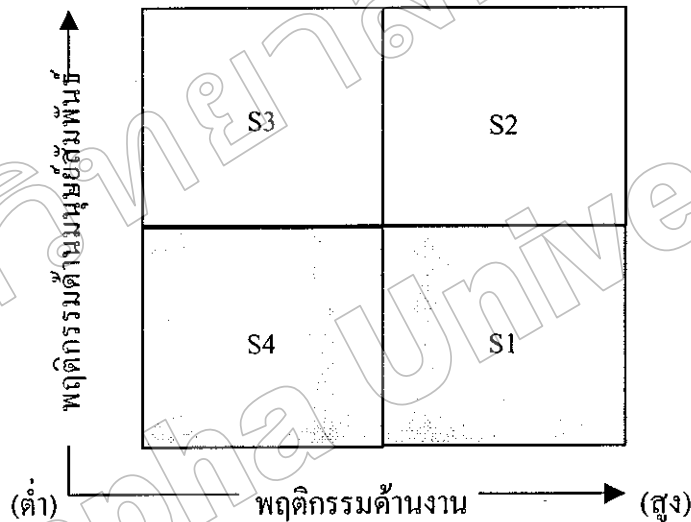


ภาพที่ 8 แบบภาวะผู้นำเด่น 1-3

แบบภาวะผู้นำเด่น 1-3 เป็นลักษณะที่ผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำ “แบบสั่งการ” และ “แบบให้มีส่วนร่วม” ซึ่งอาจเปรียบเทียบกับผู้บริหารที่ยึดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในการบริหารงาน บุคคลกลุ่มนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม X ว่า เกียจคร้าน

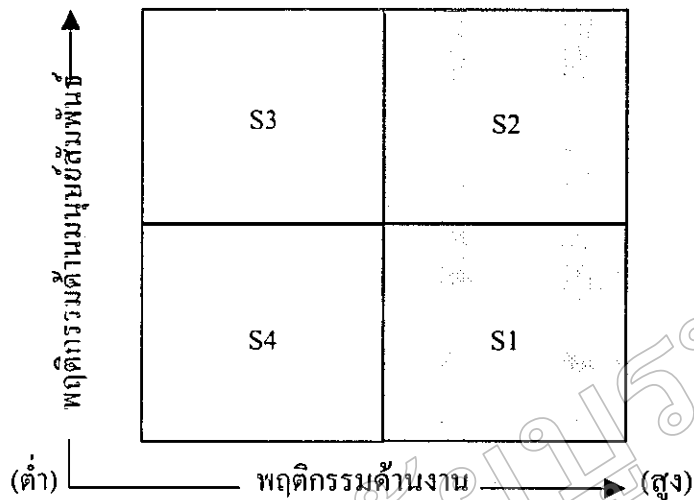
เชื่อถือไม่ได้ ขาดความรับผิดชอบ ต้องบังคับบัญชาสั่งการอย่างใกล้ชิด และจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่ม Y ว่า มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวินัยในตนเองสูง ควรสั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในกลุ่มนี้ให้น้อยที่สุด หรืออาจกล่าวอีกอย่างได้ว่าผู้บริหารประเภทนี้จะต้องมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีสองประเภท คือ “เป็นคนดี” หรือ มิฉะนั้นก็เป็น “คนเลว” และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ (R1) และมีความพร้อมปานกลางถึงสูง (R3)

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารประเภทนี้ จะมีข้อจำกัดในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนไม่ชอบ คือ จะยึดถือว่าพวกเขาเป็นบุคคลประเภท X อยู่ตลอดเวลา ซึ่งทัศนะเช่นนี้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ ให้มีความพร้อมสูงขึ้น



ภาพที่ 9 แบบภาวะผู้นำเด่น 1-4

มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้บริหาร ประเภท 1-3 และมีแนวโน้มจะพิจารณาความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความสัมพันธ์ที่ตนและผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อกัน หากมองว่าใครมีความสามารถก็จะมอบหมายงานให้ทำอย่างอิสระ แต่หากใครถูกมองว่ามีความพร้อมต่ำก็จะถูกสั่งการอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารประเภทนี้เหมาะกับองค์การที่อยู่ในภาวะวิกฤติ ผู้บริหารมีเวลาน้อยในการแก้ปัญหาข้อจำกัดของผู้บริหารประเภทนี้คล้ายๆ กับผู้นำ 1-3 คือ ค่อนข้างมีปัญหาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจากระดับความพร้อมต่ำไปสู่ระดับความพร้อมสูง

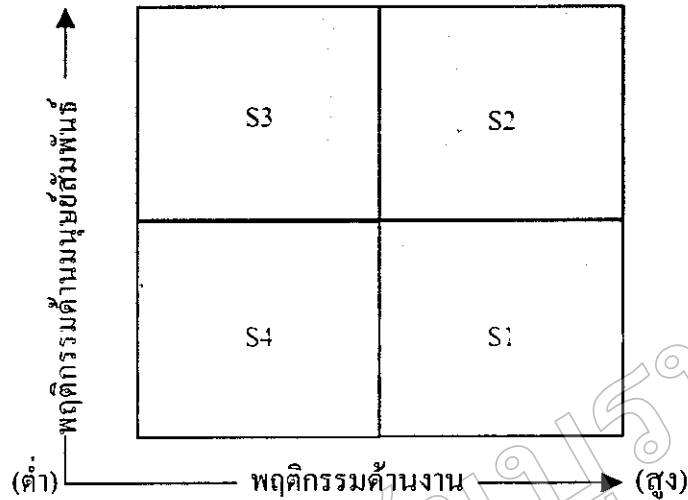


ภาพที่ 10 แบบภาวะผู้นำเด่น 1-2

แบบภาวะผู้นำเด่น 1-2 มีแนวโน้มที่จะทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมปานกลางได้ดี แต่อาจจะมีปัญหาในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ (R1) และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมสูง (R4)

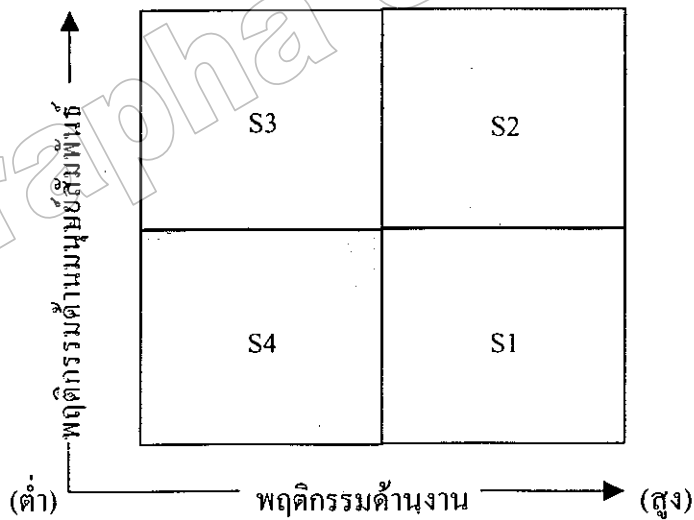
เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ผู้บริหารประเภทนี้ มักมีประสิทธิผลในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพราะบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่จะมีความพร้อมปานกลาง (R2, R3) ส่วนประเภทความพร้อมต่ำและสูง มักมีจำนวนน้อย (Hersey & Blanchard, 1988)

ฉะนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า แบบภาวะผู้นำแบบนี้ เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีความเสี่ยงน้อย ตรงกันข้ามกับแบบภาวะผู้นำเด่นแบบ 1-4 ซึ่งมีความเสี่ยงสูง เพราะหากใช้ไม่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว อาจทำให้องค์การตกอยู่ในภาวะวิกฤติได้



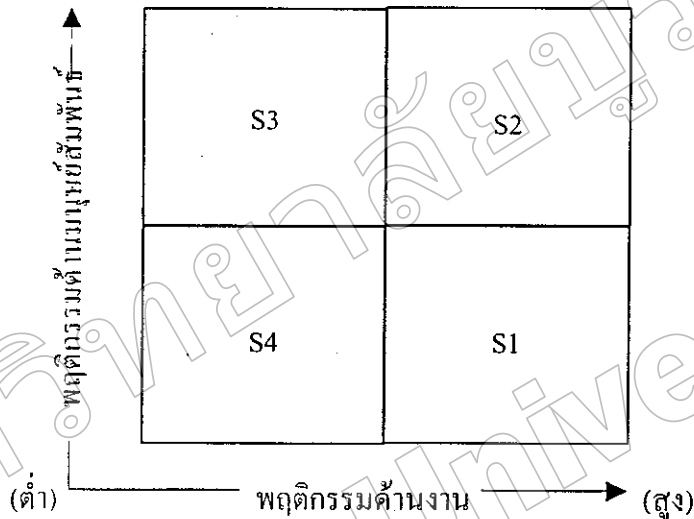
ภาพที่ 11 แบบภาวะผู้นำเด่น 2-3

แบบภาวะผู้นำเด่น 2-3 เป็นแบบผู้บริหารที่ชอบควบคุม กำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและมักมีทัศนคติว่า “ไม่มีใครทำได้ดีเท่าฉัน” เป็นผู้บริหารที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤติและมีเวลาน้อยในการแก้ปัญหาแต่เมื่อสถานการณ์คลี่คลายแล้ว ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงสุดได้



ภาพที่ 12 แบบภาวะผู้นำเด่น 2-4

แบบภาวะผู้นำเด่น 2-4 เป็นแบบผู้บริหารมักมีแบบภาวะผู้นำหลักแบบ S2 และมี S4 เป็นแบบภาวะผู้นำรอง เป็นบุคคลที่ชอบสั่งการ ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็กำลังพัฒนามิตรสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร บางครั้งผู้บริหารประเภทนี้จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแต่ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่ประสบความสำเร็จ ต้องกลับมาขอคำแนะนำ สาเหตุเพราะมอบหมายงานเร็วเกินไป ไม่ผ่านขั้นตอนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเสียก่อน (S3)



ภาพที่ 13 แบบภาวะผู้นำเด่น 3-4

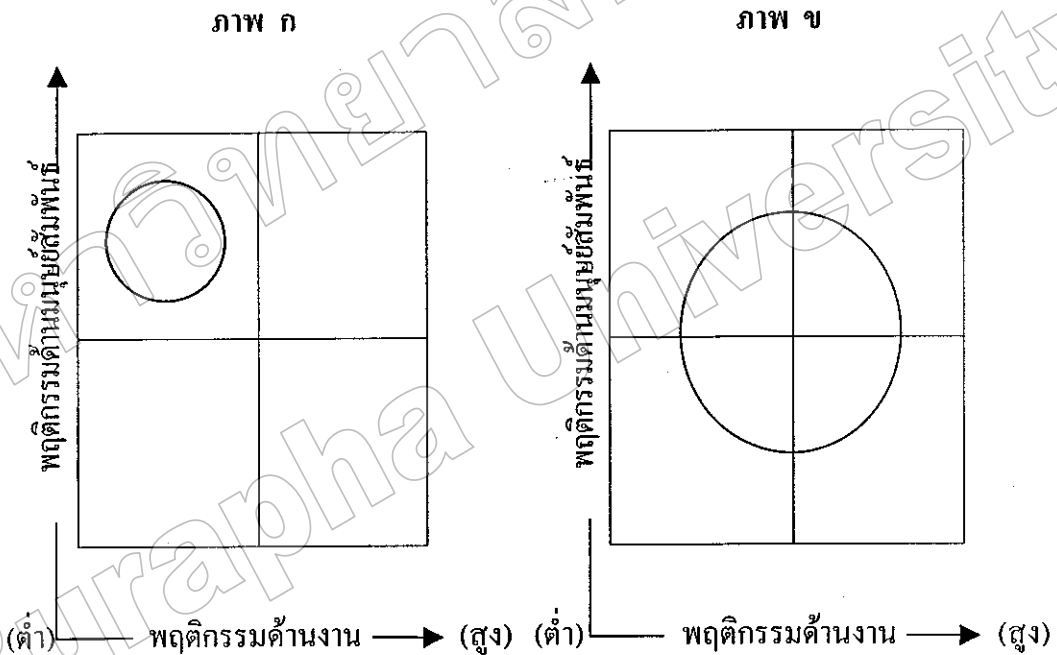
แบบภาวะผู้นำเด่น 3-4 เป็นแบบผู้บริหารที่ไม่ค่อยสบายใจหากต้องสั่งการ ควบคุม คำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เป็นผู้บริหารที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมปานกลางถึงสูง (R3) และมีความพร้อมสูง (R4) แต่จะมีปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมลดลง หรือมีปัญหาในการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมต่ำ ผู้บริหารประเภทนี้มักเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์ และความสามารถมาก จึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นพิเศษ

ความยืดหยุ่นของแบบภาวะผู้นำ (Style Range or Flexibility)

ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้ นำ หากผู้นำใดสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้หลายแบบ เรียกว่า มีความยืดหยุ่นในทางตรงกันข้าม ผู้นำใดใช้แบบภาวะผู้นำเพียงแบบใดแบบหนึ่ง เรียกว่า ไม่มีความยืดหยุ่น

ในเชิงอุดมคติ องค์การต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่น เพราะทุกองค์การย่อมมีผู้ตามหลายประเภท ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ตามทุกประเภท ดังที่ เฮอร์เชและบลันชาร์ด กล่าวว่า “ผู้นำที่ยืดหยุ่นย่อมมีศักยภาพและสามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้หลายสถานการณ์” (Hersey & Blanchard, 1988, p. 272)

ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำสามารถเขียนออกมาเป็นภาพได้ ดังภาพที่ 13 เฮอร์เช และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 272) สรุปว่า พื้นที่วงกลม คือ ความสามารถในการใช้แบบภาวะผู้นำ หากวงกลมจำกัดอยู่ในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ดังใน ภาพ ก แสดงว่า ผู้นำมีแบบภาวะผู้นำจำกัด หรือไม่ยืดหยุ่น ถ้าวางกลมอยู่ในบริเวณกว้างทั้งสี่พื้นที่ ดังในรูป ข แสดงว่า ผู้นำมีความยืดหยุ่นสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้หลากหลาย



ภาพที่ 14 ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำ

ในเรื่องความยืดหยุ่น ในการใช้แบบภาวะผู้นำนี้ สอดคล้องกับที่ เรดดีน (Reddin, 1988, cited in Hersey & Blanchard, 1988, p. 272) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นน้อย และสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความต้องการผู้นำที่ยืดหยุ่นน้อยและมาก —

ต้องการผู้นำที่ยืดหยุ่นน้อย	ต้องการผู้นำที่ยืดหยุ่นมาก
งานบริหารระดับต่ำ	งานบริหารระดับสูง
งานบริหารที่ไม่ซับซ้อน	งานบริหารที่มีความซับซ้อน
ตั้งเป้าหมายไว้แน่นอน	เป้าหมายยังไม่แน่นอน
ขั้นตอนในการปฏิบัติงานแน่นอน	การปฏิบัติงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลง
งานมีโครงสร้างชัดเจน	โครงสร้างไม่ชัดเจนงานประจำ
ตัดสินใจได้เอง	ต้องตัดสินใจในงานที่ไม่ใช่งานประจำ
สภาพแวดล้อมคงที่หรือเปลี่ยนแปลงน้อย	สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
ผู้จัดการมีอำนาจสมบูรณ์	ผู้จัดการมีอำนาจน้อย
ทำงานตามแผน	ทำงานที่ต้องริเริ่มสร้างสรรค์
ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ/ปฏิเสธผู้นำ	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลาง
มีการประสานงานน้อย	มีการประสานงานมาก

การปรับใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Adaptability)

ตามความเห็นของ เฮอร์เช และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 278)

ความยืดหยุ่นเป็นเรื่องของความสามารถในการใช้แบบภาวะผู้นำได้หลายแบบ ส่วนการปรับใช้เป็นเรื่องของความสามารถในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นน้อยก็อาจบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ หากอยู่ในสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำของเขา ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความยืดหยุ่นมาก ก็อาจบริหารงานด้อยประสิทธิภาพ หากใช้แบบภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ “ดังนั้นความยืดหยุ่นจึงไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ แต่ขึ้นอยู่กับการใช้แบบภาวะผู้นำ” เช่น ในภาพที่ 14 ภาพ ก ผู้นำไม่มีความยืดหยุ่น ในภาพ ข ผู้นำมีความยืดหยุ่นมาก เพราะสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้ทั้ง 4 แบบ แต่ในภาพ ก ผู้นำอาจบริหารงานมีประสิทธิภาพได้ หากในสถานการณ์นั้นต้องการผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์สูง ส่วนภาพ ข ถึงแม้ผู้นำจะสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้ทั้ง 4 แบบ แต่ถ้าใช้ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ก็จะไร้ประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปการปรับใช้แบบภาวะผู้นำ ถือว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น หากมีความจำเป็น ทำให้ผู้นำไม่สามารถใช้แบบภาวะผู้นำที่ “ดีที่สุด” ในขณะนั้นได้ จะไม่ถือว่าผู้นำนั้นล้มเหลว เฮอร์เช

และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988) ได้อธิบายถึงแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลรองลงมาตามลำดับด้วย หากผู้นำไม่สามารถใช้แบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ก็อาจเลือกใช้แบบรองลงมาได้ (Hersey & Blanchard, 1988, p. 278) ดังในตารางที่ 2 จะเห็นว่า แบบภาวะผู้นำทุกแบบมีแบบที่ดีรองลงมา ให้ผู้นำเลือกใช้ได้หากจำเป็น และในส่วนของผู้ตามระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) และระดับกลางถึงสูง (R3) จะมีแบบภาวะผู้นำที่ดีรองลงมา 2 แบบ จะใช้แบบไหนขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ตาม

ตารางที่ 2 การจับคู่ระดับความพร้อมและแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ความพร้อม	ดีที่สุด	ดีปานกลาง	ดีปานกลาง	ดีน้อยที่สุด
R1	S1	S2	S3	S4
R2	S2	S1		S4
	S3			
R3	S3	S2		S1
		S4		
R4	S4	S3	S2	S1

จากตารางที่ 2 หากผู้ตามในระดับ R2, R3 มีความพร้อมน้อยลง ผู้นำควรเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ S1, S2 ในทางตรงกันข้าม หากผู้ตามมีความพร้อมมากขึ้น พัฒนามากขึ้น ผู้นำควรเลือกใช้ S3, S4 ตามลำดับ

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า แบบภาวะผู้นำแบบ S1 และ S4 (แบบสั่งการและแบบมอบอำนาจ) เป็นภาวะผู้นำที่เสี่ยงในการใช้มากที่สุด เพราะมีโอกาสที่จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรเรียนรู้การใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบด้วย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เหตุผลที่ผู้นำควรเรียนรู้การใช้แบบภาวะผู้นำแบบ S1 คือ ประการแรก เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ ประการที่สอง แบบภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการเสริมสร้างวินัยของผู้ตาม ในทางตรงกันข้าม S4 เป็นแบบภาวะผู้นำที่จะช่วยให้ผู้ตามบรรลุตามต้องการขั้นสูงสุด ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ (Self-Actualization) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

คุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลหรือบุคลิกภาพ มีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสังคม ความสำเร็จและล้มเหลวในการประกอบอาชีพของบุคคล ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวเป็นสำคัญ ดังนั้น คุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลจึงมีความสัมพันธ์กัน โดยตรงต่อการปฏิบัติวิชาชีพ (เดชา พูลวงศ์, 2542, หน้า 45) และในสถาบันการศึกษาย่อมประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภทด้วยกัน การแสดงพฤติกรรมของบุคคลย่อมแตกต่างกัน (ชร สุนทรายุทธ, 2529, หน้า 137)

ด้วยเหตุข้างต้นนักวิจัยจึงนิยมนำลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลมากำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้า ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และเวลาในการทำงาน เป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออก ดังนี้

1. เพศ หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเป็นหญิงหรือชาย ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออก เนื่องจาก เพศ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่ เบิร์ค (Burke, 1979, p. 333) ได้ทำการวิจัย เรื่องประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำตามคำนิยม เจตคติ และพฤติกรรมผู้นำของผู้หญิง พบว่า ผู้บริหารหญิงมีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน ส่วน สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539, หน้า 108) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเพศชายและผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงกับการใช้แบบภาวะผู้นำ พบว่าแตกต่างกัน จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า เพศ ของผู้บริหารมีผลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2. อายุ เป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร และเป็นตัวแปรที่สำคัญ เพราะอายุเป็นเงื่อนไขภายในของแต่ละบุคคล ที่มีผลต่อการสนองตอบสิ่งเร้า (กนิษฐา สนลอย, 2544, หน้า 44) และอายุเป็นตัวตัดสินใจในการที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า เนื่องจาก บุคคลมีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะจะเจริญมากขึ้น ความคิดอ่านจะสุ่มรอบคอบ มองปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น (สุชาดา วุฒิสิริ, 2537, หน้า 35) ดังที่ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อพิจารณาตามทฤษฎี 3 มิติ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาด้านบริหาร และมีประสบการณ์ทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่นๆ จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน หรือการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และเป็นตัวแปรที่สำคัญและน่าสนใจ จึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานดังที่ วิจิต ทองนุ้ย และคณะ (2529,

หน้า 20-29) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และ วัฒนพงศ์ รุ่งเรือง (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในเขตการศึกษา 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 4 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า ปฏิบัติงานมากกว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จากงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าวุฒิการศึกษามีผลต่อการบริหารงานโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญและน่าสนใจ จึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร เพราะเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (ณินฐา สนั่นอย, 2544, หน้า 45) ระยะเวลาที่ยาวนานหรือประสบการณ์ที่สะสม ทำให้บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และมองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการทำงาน (สกุลพร สังวรกาญจน์, 2529, หน้า 19) ดังที่ รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2527, หน้า 334) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีช่วงระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกัน และ นิพนธ์ อุทก (2535, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปี ขึ้นไป กับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี พบว่า แตกต่างกัน จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหรือประสบการณ์ในการทำงานหรือประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่าย่อมปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ดังนั้น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญและน่าสนใจ จึงนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

5. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน หมายถึง ตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ในปัจจุบัน มีความสำคัญกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นตัวแปรที่ส่งผลถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยแบ่งเป็น ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการตามขนาดของโรงเรียน อย่างเช่นที่ จำเริญ ชูช่วยสุวรรณ (2537, บทคัดย่อ อ้างถึงใน ณินฐา สนั่นอย, 2544) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่างกันปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และ แอบบอท (Abbot, 1990, p. 2571-A) ศึกษาภาวะผู้นำของ

ครูใหญ่ตามขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกัน จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนและการบริหารงานโรงเรียน เป็นตัวแปรที่สำคัญและน่าสนใจ จึงนำมาใช้ในการศึกษากันครั้งนี้อีก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อิทธิชัย ธนเศรษฐ์ (2536) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

มาลี อังคณาวุฒิ (2533) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา กับมิติภาวะผู้นำ 3 มิติ พบว่า ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำกับมิติภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร กับการใช้แบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่า ปริญาตรีที่พบว่ามีการใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ยุพิน ญาณะประเสริฐ (2540) ศึกษาเรื่อง การมอบหมายงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการมอบหมายงานโดยมีการวิเคราะห์งานก่อนมอบหมายงาน มีการวางแผนการมอบหมายงาน มีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับมอบหมายงาน มีการดำเนินการมอบหมายงาน และมีการติดตามผลการมอบหมายงาน อยู่ในระดับสูง แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการมอบหมายงาน

สธอาด ราชเฉลิม (2540) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในการบริหารงานได้ตามสมควร ไม่ได้ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัว ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้น มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำมากขึ้น นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับความรู้

ความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ได้บังคับบัญชาได้ระดับปานกลางส่วนผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีประสิทธิผลในการใช้แบบภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

กชกร เป้าสุวรรณ (2542) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบผสมผสานระหว่างแบบกิจสัมพันธ์ และ มิตรสัมพันธ์ ยกเว้นเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งของครูซึ่งใช้แบบกิจสัมพันธ์

ดำรง ศรีอร่าม (2543) พบในงานวิจัยว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร

บุญเรือน ชโลธร (2543) พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มีส่วนทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2543) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลางใช้แบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แบบเสนอความคิดมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสอดคล้องกับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชและบลันชาร์ด และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบเสนอความคิดและแบบมอบหมายงาน

งานวิจัยในต่างประเทศ

คีนเนอร์ (Keencer, 1979, p. 4023-A) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารชายและหญิงในมหาวิทยาลัยผลordia พบว่า การบริหารของผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงแตกต่างกัน

กู๊ดแมน (Goodman, 1987, p. 2205-A cited in Hersey & Blanchard, 1988) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนศิลปะในสหรัฐอเมริกา พบว่า ประสิทธิผลในการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารที่มีความรู้ด้านศิลปะ กับผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ด้านศิลปะ ไม่แตกต่างกัน

โอ๊คส์ (Oakes, 1987, p. 2213-A) ศึกษาเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำกับพฤติกรรมการนิเทศแบบคลินิกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการนิเทศแบบคลินิกไม่มีผลต่อแบบภาวะผู้นำและการปรับใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงความสัมพันธ์สูง กับแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงมุ่งงานต่ำ

ไลเคอร์ท (Likert, 1978 อ้างถึงใน Hersey & Blanchard, 1988, pp. 93-94) ได้วิจัยในโรงงานอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา พบว่า หัวหน้างานที่ยึดคนเป็นหลักและไม่เข้มงวดในการควบคุมงาน จะได้ผลผลิตของงานสูง จากการพิจารณาคุณสมบัติของคนงาน ปรากฏว่าคนงานในสหรัฐอเมริกามีความพร้อมค่อนข้างสูง ระดับการศึกษาสูง มีมาตรฐานการครองชีพและประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988) ได้วิจัยประเทศเกิดใหม่ในทวีปแอฟริกา พบว่า หัวหน้างานที่ยึดงานเป็นหลักและควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด จะได้ผลผลิตสูง เมื่อพิจารณาคุณสมบัติของคนงาน พบว่า คนงานได้รับการศึกษาน้อย มาตรฐานการครองชีพต่ำ และประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมน้อย

สแตนนาร์ด (Stannard, 1990, p. 351) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในการบริหารงานของทันตแพทย์และแพทย์ฝึกหัด พบว่า มีการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการมากกว่าแบบมอบหมาย และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์

เทรซี (Tracy, 1994 อ้างถึงใน นิติมา เทียนทอง, 2543) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นหัวหน้าของบุคลากรฝ่ายบริหาร พบว่าศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และส่วนมากมีลักษณะมุ่งงาน อย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั้นได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าและมีความจำเป็นต้องยึดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า ทั้งนี้ได้มีการอภิปรายผลว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าตัวแปรเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำและการปรับใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและผู้นำทั้งในวงการการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ หากมีการปรับใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ และเกิดพัฒนาการในองค์กรด้วย