

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1
2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
3. ภาวะผู้นำ ผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ
4. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
5. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
6. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
7. บทบาทของสตรีกับความเป็นผู้นำ
8. ตัวแปรการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร และการจัดการศึกษา พัฒนาหลักสูตรและงานด้านวิชาการ จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา รับผิดชอบ ในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการพุทธศักราช 2546, 2546, หน้า 22)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งประสิทธิภาพในสำนักงาน และประสิทธิภาพในโรงเรียน รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษา บริหารงานในพื้นที่ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง อำเภอหนองใหญ่ ดูแลโรงเรียนทั้งส่วนของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในส่วนของอำเภอเมืองชลบุรี มีโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมแห่งชาติ (เดิม) จำนวน 40 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ([สพฐ], 2548) มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสตรี จำนวน

8 โรงเรียน ซึ่งหลายโรงเรียนประสบความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างได้แสดงถึงความสามารถในการบริหารงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 63-67) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการดังนี้

1. รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ องค์การทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ
 2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยึดชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักมีคนพูดว่า จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเอาได้
 3. เป็นผู้แทนหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำ คัดเลือก ตั้งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด
 4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผน และเตรียมการอย่างรอบคอบ
 5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงสุดของโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย อาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย
- ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 96-97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร คือ

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. เป็นผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และผู้บริหารจะต้องทำให้กลุ่มทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

ศุวิทย์ มูลคำ (2542, หน้า 14) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีบทบาท ดังนี้

1. จัดทำระบบการประกันคุณภาพ โรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียน

2. ให้ความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู เน้นให้ครูทุกคนตระหนักรับทราบ และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด รวมทั้งงานด้านวิชาการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นอันดับแรก มีการติดต่อสอบถามเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ปรึกษา ร่วมคิดและร่วมปฏิบัติงานกับคณะครูอย่างใกล้ชิด

3. ส่งเสริมให้ครูใช้เวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเต็มเวลาเต็มศักยภาพ โดยลดงานธุรการและงานอื่น ๆ ของครูผู้สอน ให้ครูมีเวลาในการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนาการเรียนการสอนให้มากที่สุด

4. สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน การเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางตามที่คณะครูต้องการ สนใจและร้องขอ

5. จัดหาสื่อการเรียนการสอนที่นักเรียนเป็นผู้ใช้หรือผู้ปฏิบัติให้เพียงพอ ส่งเสริมการใช้สื่ออุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ มีการติดตามประเมินผล และรายงานตามสายบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ

6. ติดตามความก้าวหน้าผลการเรียนของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน การสัมภาษณ์นักเรียน การพูดคุย และการสอบถามผู้ปกครอง

7. ติดต่อกับผู้ปกครองและชุมชน จัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน การรายงานความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน ให้ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษา มีส่วนรับรู้อย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี, 2543, หน้า 6) ได้ให้แนวคิดและรูปแบบการบริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ข้อกำหนดในมาตราต่าง ๆ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการองค์กรชุมชน และสังคม ดังนั้นกระบวนการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ และแนวคิดในการทำงานใหม่ ต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มี ส่วนร่วม มีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน ใช้กระบวนการในการพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้มีโอกาสในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานอัน เป็นที่พอใจของผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ดังนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ ในการบริหาร และจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการ ต้องมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ผู้ร่วมงานทุกคน มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด เพื่อรับมอบงานตามความถนัดและสนใจ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ หวังผลให้เกิดการพัฒนากับผู้เรียน และส่งผลดีต่อครู อาจารย์ เพื่อนร่วมงาน ชุมชน และสังคมโดยรวม
2. การสื่อสาร ต้องเน้นสาระทั้งด้านกระบวนการ และผลปลายทาง ความเป็นเหตุเป็นผล ต่อกัน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ความสำคัญของการมีส่วนร่วม และคุณประโยชน์จากทุก ๆ คน ยึดมั่นในผลร่วมกัน
3. การประชุม ต้องเป็นลักษณะการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้นวัตกรรม และ เทคโนโลยี ผู้เข้าประชุมทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การคิด ตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การสร้าง มติเอกฉันท์ เพื่อการร่วมมือวางแผน และปฏิบัติอย่างแท้จริง หวังผลให้เกิดกับผู้บริหาร และ ผู้ร่วมงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
4. การวางแผน ต้องเป็นการวางแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ในการคิด ตัดสินใจและวางแผนร่วมกัน โดยพิจารณาจากข้อมูลที่เป็นสภาพจริง ในด้านนักเรียน ครู หลักสูตร แหล่งเรียนรู้ การสนับสนุนและช่วยเหลือจากองค์กรเอกชนหรือชุมชน มีการวิเคราะห์ แนวโน้มการพัฒนาของชุมชน สังคม และข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพเด่นที่เป็นไปได้ของโรงเรียน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ ของผู้บริหาร ผู้ร่วมงานทุกคน ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
5. ความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนและชุมชนต้องร่วมกันกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทาง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งชุมชน และโรงเรียนไปพร้อม ๆ กัน
6. การแก้ปัญหา ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ มีการร่วมกันเสนอทางเลือกอย่างหลากหลาย และระดมความรู้ความสามารถของ ทุกคนมาช่วยกันแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ผลการแก้ปัญหามาไปสู่การพัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานด้วย

7. การรายงาน ควรนำเสนอเส้นพัฒนาและกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการ ให้มีศักยภาพสูงขึ้น มองเห็นบทบาทของการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานหลายฝ่าย ได้อย่างชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกันระหว่างผู้รายงานและผู้อ่าน จึงให้เห็นถึงประโยชน์ที่มีต่อผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ

สรุปผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานซึ่งต้องรับผิดชอบ ให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารควรมีบทบาทในการกำหนด เป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน ร่วมคิดและร่วมทำงาน ส่งเสริมให้ครูศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนา ตนเองและพัฒนากิจกรรมการสอน สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ติดต่อกับผู้ปกครองและชุมชน จัดให้มีการรายงานผล การปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมรับรู้อย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำ ผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ

ภาวะผู้นำ

การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินการ ประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลสำเร็จ ของงานที่ทำนั้นจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับโครงสร้างระบบของการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ถึงสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก สิ่งนั้นคือ ความสามารถของผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้จัดการควบคุมหรือนำทางให้บุคคลในคณะได้ปฏิบัติหน้าที่ไปสู่ความสำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำ (Leadership) มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือใน พฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะ ผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ ให้การชี้แนะ การกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะ การแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน

7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมาก และทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำ
ในองค์การ

จากลักษณะของภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคล
ในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือ และร่วมมือกระทำกิจกรรมที่นำไปสู่
ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำ

การที่องค์การหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคคล 2 ประเภท คือ
ผู้นำและผู้บริหาร ซึ่งอาจเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงออก
ความแตกต่างของผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Administrator) สามารถแยกแยะได้คือ

ผู้นำ เป็นผู้ที่มีพลังอำนาจ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดี
เรียกว่า “พระคุณ” โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนกับผู้บริหาร

ผู้บริหาร เป็นผู้มีตำแหน่ง และมีอำนาจตามกฎหมาย จึงเป็นผู้มี “พระเดช” ถ้าบุคคลใด
มีทั้งพระคุณและพระเดชแล้ว ผู้นำกับผู้บริหารจึงเป็นคนคนเดียวกัน

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มี
บทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิด
ความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี,
2544, หน้า 12) ผู้นำเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสาร และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่
เป็นผู้ได้บังคับบัญชา
3. การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การ และพนักงาน
5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรง และทางอ้อมเพื่อนำกลุ่ม
ประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

กิตติมา ปริจิตติกล (2529, หน้า 249) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งใน
ในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น
ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

อุทัย หิรัญโต (2515, หน้า 9) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ทำหน้าที่
เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัย

อำนาจหน้าที่และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นพิธีการ และไม่เป็นพิธีการทั้งนี้ เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งผู้นำในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญ ในการบริหารสถานศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารย่อมสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานและผลงาน พฤติกรรมผู้นำย่อมมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้ตาม โดยพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญและกำลังใจ พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า การบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายเพียงใด ปัจจุบันการบริหารงานในหน่วยงานมักมีการกระทำร่วมกัน มีการติดต่อประสานกัน กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ย่อมต้องการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้การดำเนินงานไปโดยถูกต้อง และมีแบบแผนที่ดี ความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาใช้เพื่อชักจูงผู้ร่วมงานให้มาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารที่ได้แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีอิทธิพล และผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดี และเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ และจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิก มีความพอใจต่องาน และต่อทีมงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมี ในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน และจูงใจให้เกิดการประสานความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

พฤติกรรมผู้นำ

ผู้บริหารหรือผู้นำ ย่อมมีบทบาทตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร หรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมในการชักนำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามกระทำในสิ่งที่ผู้นำและองค์กรต้องการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2526, หน้า 20) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ คือ ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำ ในอันที่จะชักจูงบุคคลต่าง ๆ และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน การปฏิบัติงาน

กิตติมา ปรีดีคิลก (2529, หน้า 264-265) อธิบายว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากปัจจัย 3 ประการคือ

1. ปัจจัยอันเกิดจากเจตคติของผู้บริหารหรือผู้นำเอง เนื่องจากผู้บริหารย่อมมีแนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์เป็นของตนเอง สิ่งเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้ผู้นำแสดง พฤติกรรมการบริหารในลักษณะเผด็จการ ประชาธิปไตย หรือตามสบาย

2. ปัจจัยอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ต้องการมีอิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งจะทำให้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตน ให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยอันเกิดจากสถานการณ์แวดล้อม ได้แก่ ลักษณะของหน่วยงานอิทธิพลของกลุ่ม และสภาพปัญหาการบริหาร ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมผู้นำทั้งสิ้น

พัฒนาชัย ปัทมเวณ (2531, หน้า 12) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึง ความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญ และกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 204) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสมที่ผู้นำควรจะมี ประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

สวณ สุทธิเลิศอรุณ (2523, หน้า 115) จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำที่ยึดงานเป็นหลัก เป็นผู้นำที่มีความเคร่งครัดในระเบียบแบบแผนและคำสั่ง มีความมุ่งหวังให้ได้งานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้นำในลักษณะนี้จะคอยตรวจดูว่างานสำเร็จ หรือยัง โดยไม่สนใจกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มุ่งแต่จะครองงานเพียงอย่างเดียว
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน พยายามสร้าง ใจให้แก่งานเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าเมื่อบุคคลมีขวัญ และกำลังใจแล้วงานย่อมจะตามมาและ เป็นการครองใจคนให้ได้
3. ผู้นำที่ยึดทั้งบุคคล และงาน เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ คือ ครองคน และครองงาน ให้ผลซึ่งจะได้ทั้งคน และงาน

สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 62) ได้อ้างถึงแนวคิดของฮัลปีน และแฮมฟีลล์ (Halpin and Hemphill) ว่าได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ลักษณะคือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจ การดำเนินงานตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปอย่างใกล้ชิด ไม่คำนึงถึงความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้งานบรรลุเป้าหมาย

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน กำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์กร โดยผู้นำหรือหัวหน้าจะทำหน้าที่ชี้แนะ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนกำหนดแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการชักจูงให้ผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นอย่างดี

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการ ผู้นำแต่ละคนย่อมมีบทบาทของตนแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ จำแนกไว้หลายแบบ แต่ทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องกัน จึงขอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหารดังนี้

บุญญ์ สาร (2526, หน้า 6-9) ได้อ้างแนวคิดของวอลล์ และฮอคกินส์ (Wall and Hawkins) เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์
2. เป็นผู้วางแผนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
3. เป็นผู้กำหนดนโยบาย
4. เป็นผู้ชำนาญการ เชี่ยวชาญ มีความรอบรู้เกี่ยวกับภารกิจงาน
5. เป็นผู้แทนของกลุ่ม เพื่อติดต่อกับคนภายนอก
6. เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสามัคคี
7. เป็นผู้ให้ความคิดความชอบหรือลงโทษ
8. เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอม
9. เป็นแบบอย่างที่ดี
10. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดเป็นแนวในการปฏิบัติงาน
11. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
12. เป็นผู้มีความอดทน มีค่านิยมที่ถูกต้อง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้

ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงาน และควบคุมงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529, หน้า 96-97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
 2. เป็นผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
 3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม
- สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทในการใช้อำนาจ และบารมีในการโน้มน้าวจิตใจ และจงใจให้เกิดความร่วมมือให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้มีการศึกษาว่า พฤติกรรมที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จแล้วนำพฤติกรรมนั้นไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตท การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) การศึกษาทฤษฎีเหล่านี้มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันทั้งพฤติกรรมที่มุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 161) ได้กล่าวถึงงานวิจัยของ ยุกต์ (Yukl, 1998, pp. 59-62) ที่ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบ 2 องค์ประกอบ ไม่สามารถอธิบายครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้านของผู้นำในยุคปัจจุบัน ผู้นำต้องมีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับภาวะแวดล้อม

ตามแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมา ไม่มีรูปแบบผู้นำแบบที่ดีที่สุด ทำให้มีการค้นหารูปแบบผู้นำจากการบริหารในสถานการณ์จริงที่ทำให้งานสำเร็จ ผู้นำที่ปรับรูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุด ปัจจุบัน แนวคิดดังกล่าวที่มีความสำคัญทางการบริหาร คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังที่ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 70-77) กล่าวไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของจอร์จ และจาโก เป็นแนวคิดที่เน้นเรื่องความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีการประเมินปัญหาตามสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหา จากการตัดสินใจของผู้นำสามารถแบ่งผู้นำได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1.1 ผู้นำแบบอิตินิยม (Autocratic Leader)
- 1.2 ผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consultative Leader)
- 1.3 ผู้นำแบบกลุ่ม (Group Directed)

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ เป็นแนวคิดที่เน้นความยืดหยุ่นของผู้นำ (Leader Flexibility) หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้นำประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ให้ความสำคัญกับตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในกรยอมรับในตัวผู้นำ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าทำงาน

2.3 การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้

ข้อเสนอแนะของฟิวดเลอร์ คือ บรรจุแต่งตั้งผู้นำไปยังหน่วยงานที่มีสถานการณ์เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารของผู้นำคนนั้น หรือปรับสถานการณ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของผู้นำ

ทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่เป็นความจริงที่ว่าผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนรูปแบบการบริหารได้

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชชี เบเลนคาร์ท เป็นแนวคิดที่เน้นคุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแบบผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

3.1 แบบบอกกล่าว (Telling) หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ

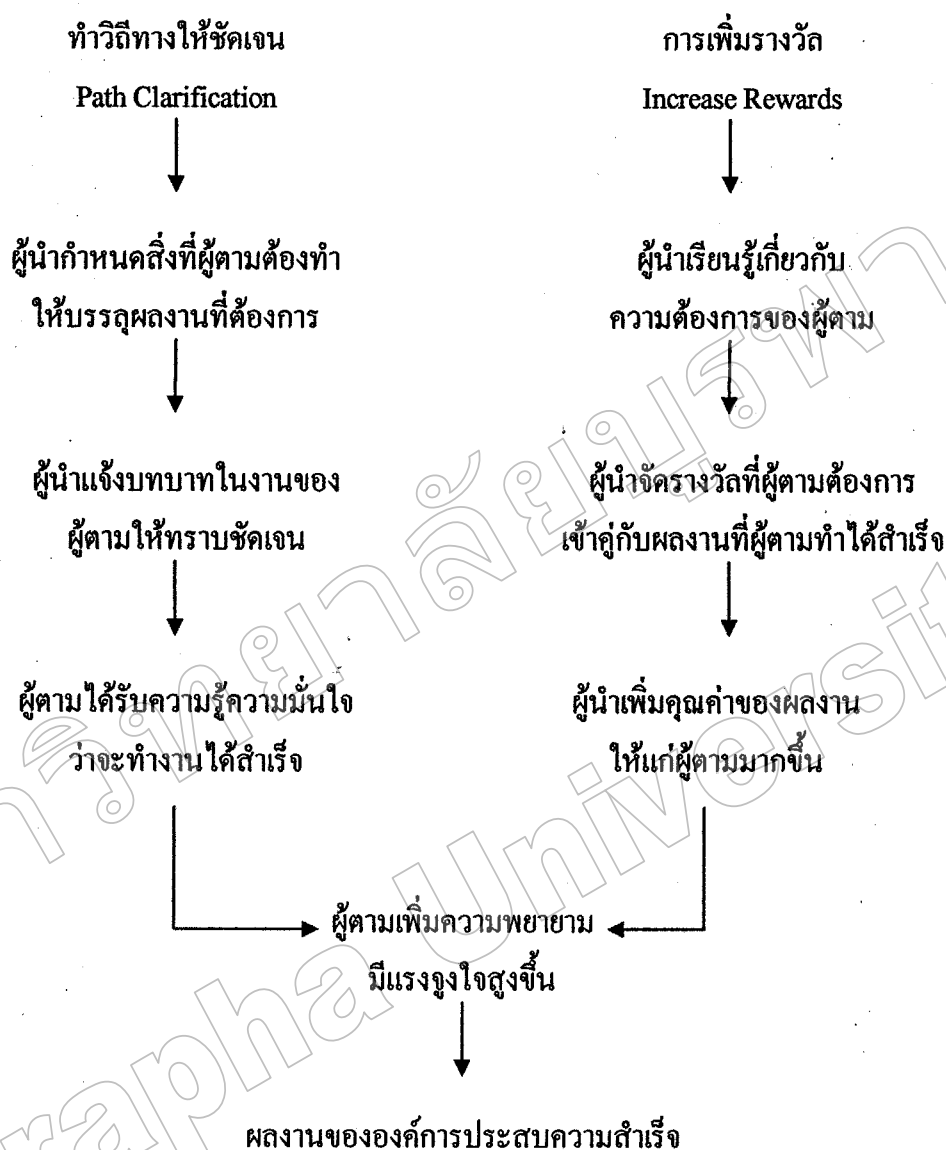
3.2 แบบขายความคิด (Selling) หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง

3.3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำ และพัฒนาทักษะในการทำงาน ความพร้อมของพนักงานปานกลาง

3.4 แบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำสั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความคิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานสูง

4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของโรเบิร์ต เฮาส์ เป็นทฤษฎีหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย เป้าหมายหลักของทฤษฎีนี้คือ ส่งเสริมการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของพนักงานโดยเน้นที่การจูงใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 282-285) กล่าวถึงกรอบแนวคิดของเฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1947) ว่า ผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้พนักงานด้วยการเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทน ทำให้วิถีทาง (Path) ที่ไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน พนักงานสามารถปฏิบัติได้โดยมีความช่วยเหลือ แนะนำ สอนงาน นำทาง เป็นพี่เลี้ยงดูแล แก้ไขอุปสรรค ทำให้ด้วงงานมีความน่าสนใจ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ทั้งเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายขององค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย

ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามด้วยวิธีการดังนี้

1. ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รางวัลตอบแทนมีความชัดเจน (Path Clarification) คือ ผู้นำตกลงกับผู้ตามให้ชัดเจน มีการกำหนดพฤติกรรม วิธีการทำงานให้สำเร็จ และการได้รับรางวัลตอบแทน
2. ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase Rewards) ที่ผู้ตามเห็นคุณค่า มีความต้องการ โดยผู้นำพูดคุยกับผู้ตาม เพื่อจะได้ทราบรางวัลที่ผู้ตามต้องการ

ตามทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย กล่าวว่า ผู้นำสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปตามวิถีทางนำไปสู่เป้าหมาย ผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมที่สุดกับความต้องการ และสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)
2. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics)
3. คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics)
4. การจูงใจ (Motivation)

ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย เชื่อว่า พฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำ จะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะงาน จากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถรวมกลุ่มเป็น 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์เอื้ออำนวย

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

เฮาส์ และมิทเชลล์ แบ่งประเภทพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 ประเภท ได้แก่ แบบใช้อำนาจแบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ดังนี้

1. แบบใช้อำนาจ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบใช้อำนาจจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต และคล้ายผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling) ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซเบิร์กและเบลมชาร์ด

2. แบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต

3. แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้

อภิปรายกลุ่ม เขียนข้อเสนอแนะ ผู้นำแบบนี้จะคล้ายกับผู้นำแบบ S_3 ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี และเบลนชาร์ด

4. แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

โรเบิร์ต เฮาส์ มีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนรูปแบบได้ เชื่อว่าผู้นำคนเดียวกันอาจมีรูปแบบพฤติกรรมแบบใช้อำนาจ หรือให้การสนับสนุน หรือให้มีส่วนร่วม หรือมุ่งความสำเร็จของงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

สถานการณ์เอื้ออำนวย

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ชนิด ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1.1 ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ เป็นต้น

1.2 ความสามารถในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นอำนาจภายใน อำนาจภายนอก และความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการได้รับความรัก มีความต้องการผู้นำแบบสนับสนุนที่มีความเป็นมิตร เอื้ออาทร ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยึดมั่นในตนเอง ต้องทำงานในสถานการณ์แปรปรวน มีความต้องการผู้นำแบบใช้อำนาจที่สร้างความชัดเจนในงาน

ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน มีความเชื่อว่า การได้รับรางวัลผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเอง จะมีลักษณะพึ่งตนเองสูงและมีระดับความต้องการทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูง

กรณีนี้ผู้นำควรใช้แบบมีส่วนร่วม ให้อิสระในการรับผิดชอบงานและมีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานนั้น

ผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตน มีความเชื่อว่า การได้รับรางวัลอยู่เหนือการควบคุมของตน จะมีลักษณะพึ่งพาผู้อื่น โดยเฉพาะผู้มีอำนาจมากกว่าเชื่อในความสามารถของตนเอง กรณีนี้ผู้นำควรใช้แบบใช้อำนาจ แต่ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถสูงพอที่จะทำงานได้สำเร็จด้วยตนเอง การใช้แบบผู้นำแบบใช้อำนาจ จะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

2. คุณลักษณะของงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.1 โครงสร้างของภารกิจ

2.2 ระบบอำนาจทางการขององค์กร เช่น กฎระเบียบ เงื่อนไข

2.3 ปทัสถานของกลุ่ม

คุณลักษณะเหล่านี้ ทำให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจน กลุ่มทำงานมีปทัสถานที่เข้มแข็ง มีระบบอำนาจทางการอยู่แล้ว เมื่อนั้นผู้ได้บังคับบัญชา ก็จะสามารถหาวิถีทางไปสู่เป้าหมายได้ง่ายโดยไม่มีความต้องการผู้นำ เกิดความรู้สึกเหมือนทำงานได้สำเร็จด้วยตนเองและงานนั้นมีคุณค่า กรณีที่งานมีลักษณะคลุมเครือ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเข้าไปช่วยจัดระเบียบโครงสร้างงาน งานที่ต้องทำซ้ำ ๆ ต้องมีผู้นำเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนด้านกำลังใจ เพื่อรักษาระดับแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้ คงอยู่ต่อไป

ความสอดคล้องของพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์

ผู้นำต้องรู้จักเลือกแบบที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด ดังนี้

1. แบบใช้อำนาจ ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติยังมีความคลุมเครือ ขาดความชัดเจน การใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และใช้ความพยายามสูง ผู้นำเพิ่มความคาดหวังระหว่างความพยายามกับผลงานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา แต่ถ้างานมีโครงสร้างที่ชัดเจน และผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถสูงอยู่แล้วการใช้ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจจะไม่ส่งผล ยิ่งกว่านั้นถ้าผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการนิเทศอย่างใกล้ชิด ถูกควบคุมการทำงานโดยไม่จำเป็น ความพึงพอใจต่องานที่เคยมีอยู่ก่อนแล้วจะเสื่อมถอยลงอย่างรวดเร็ว

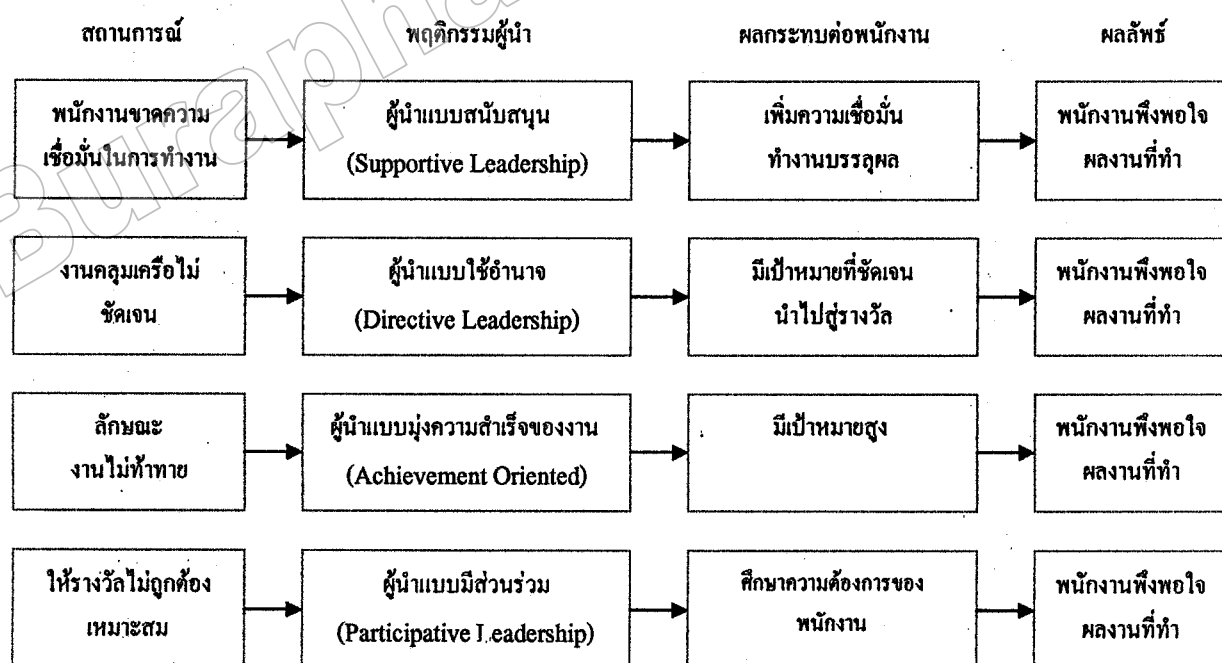
2. แบบสนับสนุน เหมาะสมกับสถานการณ์กับงานที่มีโครงสร้างชัดเจน ถ้าผู้นำแบบสนับสนุนต้องการให้ผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น และเกิดความพึงพอใจก็ต้องใช้วิธีการเพิ่มความมั่นใจตนเอง และลดความรู้สึกวิตกกังวลของผู้ตาม ผู้นำเพิ่มทั้งด้านแรงจูงใจภายในคือความสนุกสนานใจในการทำงานและความคาดหวังว่างานจะสำเร็จอย่างแน่นอน แต่ถ้างานที่ทำมีความน่าสนใจและสนุกสนาน ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองอยู่แล้ว ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบนี้

จะมีผลต่อการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาน้อยมากหรือไม่เลย (Yukl, 1998, pp. 59-62)

3. แบบมีส่วนร่วม เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือขาดความชัดเจน การให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมยังให้ผลทางบวกเพิ่มขึ้น ถ้าผู้นำได้บังคับบัญชาเป็นคนที่ชอบความมีอิสระ และมีความต้องการมีอำนาจในการควบคุม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภที่นี้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจ และร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างงานต่าง ๆ ขององค์การอีกด้วย

4. แบบมุ่งความสำเร็จของงาน สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานที่ยังมีลักษณะคลุมเครือ ขาดความชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ผู้นำสร้างความท้าทาย และกำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำค่อนข้างสูง ผู้นำช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น จนเชื่อว่า ตนมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานดังกล่าวได้สำเร็จ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดการใช้ความพยายามมากขึ้น ส่งผลให้งานนั้นแม้จะมีเป้าหมายสูงก็สามารถสำเร็จ ในสถานการณ์ตรงข้ามที่งานมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จะไม่มีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, หน้า219) กล่าวว่า สถานการณ์ทั้งสองส่วนนี้เป็นตัวกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ พฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Daft, 1999, p. 106) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สถานการณ์และพฤติกรรมผู้นำ

จะเห็นได้ว่า ในสถานการณ์ที่หนึ่ง ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความมั่นใจ ต้องการผู้นำแบบสนับสนุนที่กระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมความมั่นใจในความสามารถของตนเองที่จะทำงานได้สำเร็จ และได้รับรางวัลผลตอบแทน

สถานการณ์ที่สอง งานคลุมเครือ ไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผล ผู้นำแบบใช้อำนาจจะช่วยให้คำแนะนำ และอธิบายให้เข้าใจจนผู้ตามรู้วิธีที่ปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ และรู้ว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไร

สถานการณ์ที่สาม ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่รู้สึกว่าจะงานท้าทาย ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสร้างความท้าทายด้วยการกำหนดเป้าหมายให้สูงขึ้น

สถานการณ์ที่สี่ เป็นการให้รางวัลที่ไม่ถูกต้องแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะให้โอกาสแก่ผู้ตาม ร่วมอภิปราย เพื่อจะได้ทราบว่าผู้ตามต้องการอะไร ผู้นำจะได้ปรับปรุงรางวัลผลตอบแทน เมื่องานบรรลุเป้าหมายให้แก่ผู้ตามได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่มีจุดเด่นให้กรอบแนวคิด ว่า แบบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ เกิดขึ้นได้อย่างไร มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และการบรรลุเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์อย่างไร มีการบูรณาการหลักการมุ่งใจตามทฤษฎีความคาดหวังกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และมีรูปแบบที่ชี้ให้ผู้นำเห็นแนวทางในการทำวิถีทางไปสู่เป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ยังมีข้อจำกัด ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 296) ได้อ้างตามแนวคิดของซุคส์ ว่าไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของพฤติกรรมมนุษย์ บิดเบือนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความคาดหวัง กับรางวัลผลตอบแทน มีแบบพฤติกรรมผู้นำที่กว้างและแยกออกจากกัน และเน้นการสร้างความแรงจูงใจระหว่างผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

บทบาทของสตรีกับความเป็นผู้นำ

ในอดีตพบว่าผู้บริหารสตรียากที่จะประสบความสำเร็จทางการบริหาร หรือการดำรงตำแหน่งและมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทางการบริหาร หลังจากนั้นต่อมาแนวโน้มของผู้บริหารสตรีในองค์กรต่าง ๆ มีมากขึ้นและพบว่าผู้บริหารสตรีมีศักยภาพทางการบริหารเท่าเทียมกับบุรุษ ปัจจุบันสตรีมีบทบาททางการบริหารมากขึ้น ในการทำงาน เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 6) กล่าวว่า สตรีได้เปรียบทางการบริหารมากกว่าบุรุษในบางสถานการณ์ทางการบริหาร ในองค์กร โดยเฉพาะการทำงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ตามในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ในที่ทำงานรวมทั้งกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในที่ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

พบว่าสตรีได้รับความสำเร็จ และได้เปรียบบุรุษในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับฟังความคิดเห็นและการจูงใจผู้อื่นทำให้สตรีได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี ในองค์กรต่าง ๆ ในอนาคต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ถัทธกาส ศิริวรรณย์, อารี พันธมณี, ณกมล จันทร์สม, สุพีร์ ถิมไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ขวลิต ประภาวนนท์ และสุดา เทียบจตุรัส (2541, หน้า 212) สรุปไว้สองประการเกี่ยวกับเพศ และภาวะผู้นำ คือ บุรุษและสตรี มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องความเป็นผู้นำมากกว่าความแตกต่าง และสตรีจะมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าบุรุษ คือ จะมีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการกระจายอำนาจและข้อมูล และพยายามที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าของตนเองมากขึ้น สตรีชอบที่จะเป็นผู้นำ โดยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นบุญบารมี ความเชี่ยวชาญ การติดต่อสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น บุรุษมักจะชอบใช้รูปแบบเผด็จการ คำสั่ง และการควบคุม ซึ่งเป็นผลมาจากอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตาม ข้อที่ว่าผู้นำที่เป็นสตรีมีความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าจะค่อย ๆ ถดถอยลง เมื่อสตรีเข้าไปทำงานในที่ซึ่งบุรุษเป็นผู้ครอบงำงานเป็นส่วนใหญ่ ดูเหมือนว่าบรรทัดฐานของกลุ่มและความเป็นผู้นำของบุรุษจะอยู่เหนือความชอบส่วนบุคคล ดังนั้นสตรีจึงต้องละทิ้งรูปแบบการทำงานของตนในงานเช่นนั้นและแสดงความคิดเป็นความเผด็จการมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง ระบบการบริหาร ทำให้บทบาท และฐานะของสตรีไทยได้เปลี่ยนแปลงตามมามากมาย ทางด้านกฎหมายก็ได้มีการยอมรับสิทธิของสตรีให้เท่าเทียมกับบุรุษ สตรีเริ่มมีบทบาทในสังคมมากขึ้น สตรีสามารถศึกษาวิชาการ และประกอบอาชีพต่าง ๆ ได้เท่ากับบุรุษ นอกจากนี้ในการดำเนินงานสังคมสงเคราะห์เพื่อสาธารณกุศลต่าง ๆ จะเห็นว่าสตรีได้มีบทบาทอย่างสำคัญในการช่วยเหลือ ให้งาน เพื่อส่วนรวมได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการรวมตัวของกลุ่มสตรีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รวมกันจัดตั้งเป็นสภาสตรี สมาคมสตรี กลุ่มสตรี หรือมูลนิธิต่าง ๆ บทบาทของสตรีไทยในปัจจุบัน จึงถือได้ว่ามีความสำคัญต่อความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติ ไม่เฉพาะในด้านสังคมเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และการบริหารอีกด้วย (อนงก ลิทธิประศาสน์, ม.ป.ป., หน้า 1)

สตรีไทยในปัจจุบันจะมีภาระหนักขึ้นทั้งทางด้านการดูแลบ้าน ครอบครัวยุ ในฐานะที่เป็นภรรยา ในฐานะที่เป็นแม่ และในเวลาเดียวกันสตรีต้องออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้นกว่าเดิม (สุพัตรา มาศดิตถ์, 2532, หน้า 11) การไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารสตรีนั้นว่ายากลำบากพอสมควร แต่ในวงการศึกษาก็มีนักบริหารสตรีที่เก่งกล้าสามารถในการบริหารมากมาย มีชื่อเสียง และพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าได้ไม่ยิ่งหย่อนกว่าบุรุษ เพราะสตรีมีความละเอียดอ่อน มีความรอบรู้ ลึกซึ้ง และเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ จึงสามารถใช้แรงจูงใจเพื่อส่งผลให้ผู้บังคับบัญชา พึงพอใจในการทำงาน (อารียา เมฆาร, 2534, หน้า 25)

บวร ประพฤติกิตติ, ทิพาพร พิมพิสุทธิ์ และเฉลิมพล ศรีหงษ์ (2520, หน้า 219-221) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเองของสตรีว่าควรปฏิบัติ ดังนี้

1. จงสร้างความมั่นใจในความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การทำงานโดยตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง และวางแผนการทำงานไว้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต
2. จงต่อสู้และบากบั่นในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วยดี โดยการเข้าร่วมทำงานอย่างจริงจัง มิใช่เพียงการนั่งเฝ้าดูการทำงานเท่านั้น
3. ต้องปรับปรุงตนเองเสมอ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน
4. ให้ประเมินตนเองถึงระดับการศึกษา ความชำนาญ เพื่อสร้างการทำงานในระดับสูงต่อไป
5. ต้องหมั่นสำรวจความบกพร่อง และพยายามแก้ไขด้วยตนเอง
6. ต้องเตรียมรับสถานการณ์ทำงานซึ่งประกอบด้วยกฎเกณฑ์ และความยากลำบาก นานาประการ
7. ต้องสร้างค่านิยมในการทำงานในด้านการให้ความสำคัญแก่สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และมีอิสระในทางสร้างสรรค์
8. อย่าทำงานแบบเอาแต่ใจของตนเองฝ่ายเดียว
9. ต้องเป็นผู้รู้จักวางแผนในการดำเนินชีวิต และเป็นผู้ที่สามารถปรับตนเองได้ทั้งในหน้าที่การงานและครอบครัว สตรีส่วนมากมักจะละทิ้งเป้าหมายชีวิต เพื่ออุทิศตนเองให้แก่ครอบครัว เป้าหมายที่จะก้าวไปสู่ระดับสูงจึงสูญไป
10. สตรีควรปฏิรูปแนวความคิดแบบดั้งเดิมเสียใหม่ เพื่อความก้าวหน้า และเพื่อให้มีความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
11. ไม่ควรเปลี่ยนงานโดยปราศจากเหตุผล จงสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ยึดอารมณ์ตนเป็นสำคัญ หลีกเลี่ยงการยึดคุณค่าเรื่องเงินตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน มีความอดทน และอดกลั้นเพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้สตรีก้าวไปสู่ระดับผู้นำที่ดี

ส่วน ทิพย์ คงคา (2532, หน้า 8-17) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้สำหรับผู้บริหารสตรี ซึ่งสอดคล้องกับของ บวร ประพฤติกิตติ, ทิพาพร พิมพิสุทธิ์ และเฉลิมพล ศรีหงษ์ (2520, หน้า 219-221) ดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จึงต้องมีลักษณะท่าทาง การวางตัว การแต่งกาย ทรงผม ตลอดจนคำพูดและน้ำเสียงที่เปล่งออกมา ต้องแสดงความมั่นใจในความรอบรู้ ความชำนาญ และความสามารถ
2. ต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยการมีใจกว้าง ยอมรับ ความความคิดเห็นผู้ได้บังคับบัญชา

3. ต้องมีความชำนาญทางเทคนิค ทางด้านบุคคล และการบริหาร เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ต้องมีการจัดทำตารางการวางแผน การทำงานล่วงหน้า และสำรวจว่าได้ปฏิบัติตามตารางหรือไม่ การป้องกันเรื่องการบริหารเวลาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการแบ่งงาน และมอบหมายงานให้ผู้อื่น ตามความเหมาะสม

5. ต้องรู้จักความชำนาญเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเลือกมอบงานให้ทำแทน โดยที่งานนั้นยังคงมีประสิทธิภาพ

6. ต้องเรียนรู้วิธีการแก้ไขความประหม่า ซึ่งจะเกิดขึ้นง่ายกับผู้บริหารสตรี

7. รู้จักการขอเลื่อนตำแหน่ง หรือขอเข้ารับงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น แสดงถึงความกระตือรือร้นที่จะทำงานจะทำให้ผู้บริหารบรูซเห็นความตั้งใจจริง อย่าติดข้องกับความรู้สึกที่กลัวว่า จะเป็นการแสดงความกระหายเงิน

8. ผู้บริหารสตรีต้องเรียนรู้ถึงกลวิธีการแก้ไข การถูกทาบถามทางด้านผู้สาว โดยการรักษาความถือตัวเอาไว้ในขณะเดียวกันก็รักษามิตรภาพเอาไว้ด้วย

9. ต้องรู้จักเรียนรู้การจ่ายค่าอาหาร เมื่อต้องเป็นผู้เลี้ยงรับรองแก่ผู้มาเยี่ยมเยียนที่เป็นบรูซ เพื่อไม่ให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่ผู้มาเยี่ยมเยียน

กล่าวโดยสรุป บทบาทของสตรีที่ควรจะเป็น คือ สตรีควรจะปรับเปลี่ยนค่านิยมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ สตรีจะต้องแสวงหาความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่ทำให้รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นผู้พร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมอยู่เสมอ และที่สำคัญสตรีเองก็จะต้องรู้ว่าตนเองมีความพร้อม มีความสามารถที่จะเข้าไปมีบทบาทในสังคมระดับใด เพียงใด

ตัวแปรการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขนาดของโรงเรียน ขนาดขององค์การมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น กิจกรรมในองค์การ จะมีความซับซ้อนทำให้ประสิทธิภาพของระบบต่างๆ ที่จัดไว้อาจลดต่ำลง ตลอดจนทรัพยากร บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การก็เปลี่ยนแปลงด้วย (ชงชัย ตันติวงษ์, 2534, หน้า 194) สอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญ สาร (2526, หน้า 399) ที่ว่าการบริหารโรงเรียนมีความยุ่งยากซับซ้อนเพียงใด ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ การบริหารงานค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะมีจำนวนนักเรียนมาก จำนวนครูมาก บุคลากรอื่น ๆ ก็มาก เครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การบริหารงาน การแก้ไขงานย่อมต้องขึ้นอยู่กับ

กับขนาดขององค์การว่ามีปัญหามากน้อยเพียงใด ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีมากน้อยตามมาด้วยเป็นลำดับ

ขนาดของโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขนาดของโรงเรียน เพื่อการบริหารด้านคุณภาพการศึกษาไว้ 3 ขนาด

1. โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน
2. โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมน้อย เช่น งบประมาณ ครูไม่เพียงพอ ส่วนมากอยู่ในชุมชนที่ผู้ปกครองมีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี ครูในโรงเรียนขนาดเล็กจึงต้องการผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารสูง เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

โรงเรียนขนาดกลาง เป็นโรงเรียนที่ค่อนข้างจะมีความพร้อม จำนวนครู และนักเรียนมีจำนวนค่อนข้างมาก ครูในโรงเรียนขนาดกลางจึงต้องการผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารสูง มาเป็นผู้บังคับบัญชาของตน

โรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นโรงเรียนที่มีครูและนักเรียนจำนวนมาก ขอบข่ายของงานก็มากตามไปด้วย ประกอบกับต้องเป็นโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนนำร่อง โรงเรียนเครือข่ายการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่จึงต้องการผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารสูง ทั้งด้านบุคลิกภาพ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร และมนุษย์สัมพันธ์มาเป็นผู้บริหารของตน

ดังนั้นสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ครูในโรงเรียนต้องการผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารเป็นไปตามสภาพ และปัญหาของโรงเรียนแต่ละขนาด จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่าขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่ควรนำมาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร ผู้วิจัยขอนำมากล่าวไว้ ดังนี้

สนธิ ทองเกี้ยว (2544) ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกลุ่มโรงเรียนเมืองแกลง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแกลง จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศและอายุ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับสูงทั้งแบบมิตรสัมพันธ์ และแบบกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร แบบมิตรสัมพันธ์ และแบบกิจสัมพันธ์ ตาม

ความคิดเห็นของครูที่มีเพศ อายุ แตกต่างกันโดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างได้มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตำเร้ง รองในเมือง (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

สมเด็จ ศรีสำราญ (2545) ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามกลุ่มโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่าพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้งแบบมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ เปรียบเทียบตามกลุ่มโรงเรียน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

สนอง เพ็ชรฉกรรจ์ (2546) ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 7 ด้าน คือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมได้ดี โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรี ผู้วิจัยขอนำมากกล่าวไว้ ดังนี้

พิกุลทอง พรหมธิ (2536) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการเข้ากับสังคม ด้านการประสานงาน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการยอมรับนับถือผู้อื่น ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูชายและครูหญิง พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภาภรณ์ ศิริพันธ์ (2543) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชอุทิศ พันธุ์ประเสริฐ (2545) ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี ไม่แตกต่างกัน

สรรรณา แน่นหนา (2545) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ปึงจ้ย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือในผลงานด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ ด้านวิธีการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปึงจ้ย ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลอยู่ในระดับปานกลาง

เจือศรี พูนพิพัฒน์ (2545) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ด้านลักษณะนิสัย ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียนทั้งโดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

กัญญาณจน์ มลิเกตุ (2546) ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสตรี อยู่ในระดับมากตามลำดับ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะทางด้านวิชาชีพ ด้านทักษะการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสตรี จำแนกตามเพศและประสบการณ์ของครู มีความคิดเห็นโดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

สมิท (Smith, 1974, p. 1935-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานให้เกิดประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นมี 15 ประการ แต่ประการสำคัญในอันดับแรก ๆ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการโรงเรียน การวางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะกรรมการสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน และการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว

คิมบรูก และเบอร์เกท (Kimbrough & Burkett, 1990, p. 114 อ้างถึงใน จิตติมา นันทพานิช, 2547, หน้า 13) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำแบบมีส่วนร่วม ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสตัดสินใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตนิยมและแบบเสรีนิยม

แมกนุสัน (Magnuson, 1971, pp. 78-91) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะ ดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีเวลาให้กับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจกับบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ใจกว้าง เป็นคนเปิดเผย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

บราวน์ (Brown, 1976, p. 2563-A) ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐทางภาคเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ควรช่วยเหลือให้ครูได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน และการพัฒนาเด็กในทุกด้าน ครูใหญ่ควรเปิดโอกาสให้ชุมชน และบุคลากรภายในได้รับทราบการปฏิบัติงานของครูใหญ่

สปาร์ค (Sparks, 1960, p. 3650-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นครูใหญ่ของโรงเรียนในมลรัฐเคนดัลล์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความเข้าใจในการบริหารงานของครูใหญ่ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่จะมีความเข้าใจในการบริหารงานดีกว่าครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่หลากหลาย ซึ่งมีผลการวิจัยแตกต่างกันไป พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของตนอยู่เสมอให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อส่งผลดีต่อการบริหารงาน ในที่นี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของโรเบิร์ต เฮาส์