

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศจำนวน 175 เขต ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 30 ตุลาคม 2545 โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดสระแก้วออกเป็น 2 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 เป็น 1 ใน 2 เขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดสระแก้ว และได้รับการประกาศจัดตั้งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ถูกต้อง ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เมื่อมีประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 นับเป็นอันดับที่ 154 ของประเทศ ประกอบด้วยโรงเรียนในเขต จำนวน 4 อำเภอกับอีก 1 กิ่ง ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาด และกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่ หมู่ 3 บ้านหนองนกเขา ถนนสุวรรณศร ตำบลท่าเกษม อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว มีพื้นที่โดยรวมประมาณ 3,731.997 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือติดต่อ

กับจังหวัดนครราชสีมาได้ติดต่อกับอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรีทิศตะวันออก ติดต่อกับ
อำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศและอำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้วพื้นที่บางส่วนติด
แนวชายแดนราชอาณาจักรกัมพูชาทิศตะวันตกติดต่อกับอำเภอกบินทร์บุรี อำเภอนาดี
จังหวัดปราจีนบุรีและอำเภอสนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา

ลักษณะภูมิประเทศโดยรวมของเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นที่
ราบสูง มีภูเขาสลับซับซ้อนและที่ราบเชิงเขา สภาพทั่วไปยังกันดารเลี้ยงกัญและมีโรคภัยไข้เจ็บ
ชุกชุม ในช่วงปีงบประมาณ 2542 ถึง ปีงบประมาณ 2544 กระทรวงการคลังได้ประกาศให้เป็น
เขตพื้นที่กันดารเลี้ยงกัญและในปีงบประมาณ 2546 เขตอำเภอคลองหาดยังคงมีสภาพและลักษณะ
เข้าหลักเกณฑ์ของเขตพื้นที่พิเศษตามระเบียบว่าด้วยการกำหนดเขตพื้นที่พิเศษของ
กระทรวงการคลัง ประชากรของเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 รวมทั้งสิ้น 257,502 คน
ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม รายได้เฉลี่ยประมาณ 25,850 บาท ต่อคนต่อปี มีสถานศึกษา
ในสังกัด จำนวน 160 แห่ง 3 สาขา

รายละเอียดแต่ละอำเภอและกิ่งอำเภอ ดังนี้

อำเภอเมืองสระแก้ว มีระยะทางจากที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว เขต 1 ประมาณ 5 กิโลเมตร มีพื้นที่ 1,832.034 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 1,124,984.1
ไร่ ลักษณะภูมิประเทศ ทางตอนเหนือและทางใต้มีภูเขา ตอนกลางเป็นที่ราบสูง แบ่งการปกครอง
เป็น 8 ตำบล 116 หมู่บ้าน เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 2 แห่งและองค์การบริหารส่วนตำบล
8 แห่ง ประชากรรวม 83,751 คน ประกอบอาชีพการเกษตร พาณิชยกรรม และอุตสาหกรรม

อำเภอเขาฉกรรจ์ ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดสระแก้ว ระยะทางจากที่ว่าการอำเภอ
ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 18 กิโลเมตร มีพื้นที่ 774.331
ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 483,943.75 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบสลับที่ดอน
มีภูเขาเล็ก ๆ กระจายอยู่ทั่วไป แบ่งการปกครองออกเป็น 4 ตำบล 57 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 1 แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่ง ประชากรรวม 50,945 คน ประกอบอาชีพการเกษตร
อุตสาหกรรม ปศุสัตว์และพาณิชยกรรม

อำเภอวังน้ำเย็น ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดสระแก้วระยะทางจากที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้ง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 40 กิโลเมตร มีพื้นที่ 325.05 ตารางกิโลเมตร
หรือประมาณ 189,831 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบสลับเนินเขา แบ่งการปกครอง
ออกเป็น 4 ตำบล 67 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 1 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 4 แห่ง ประชากร
รวม 52,437 คน ประกอบอาชีพการเกษตร อุตสาหกรรม และปศุสัตว์

อำเภอคลองหาด ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดสระแก้ว ระยะทางจาก

ที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 58 กิโลเมตร มีพื้นที่ 417.082 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 260,672.25 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบเชิงเขา คุณภาพดินอุดมสมบูรณ์ แบ่งการปกครองออกเป็น 7 ตำบล 71 หมู่บ้าน ไม่มีเทศบาลเมืองจัดการบริหารส่วนตำบล 7 แห่ง ประชากรรวม 35,202 คน ประกอบอาชีพการเกษตร อุตสาหกรรม และปศุสัตว์

กิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดสระแก้ว ระยะทางจากที่ว่าการอำเภอถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประมาณ 58 กิโลเมตร มีพื้นที่ 383.50 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 243,312.5 ไร่ ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มสลับเนินเขา แบ่งการปกครองออกเป็น 3 ตำบล 43 หมู่บ้าน ไม่มีเทศบาล เมืองจัดการบริหารส่วนตำบล 3 แห่ง ประชากรรวม 35,202คน ประกอบอาชีพการเกษตร อุตสาหกรรม และปศุสัตว์

ปีการศึกษา 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว รวมทั้งสิ้น 60 แห่ง ครูอาจารย์ จำนวน 589 คน

กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

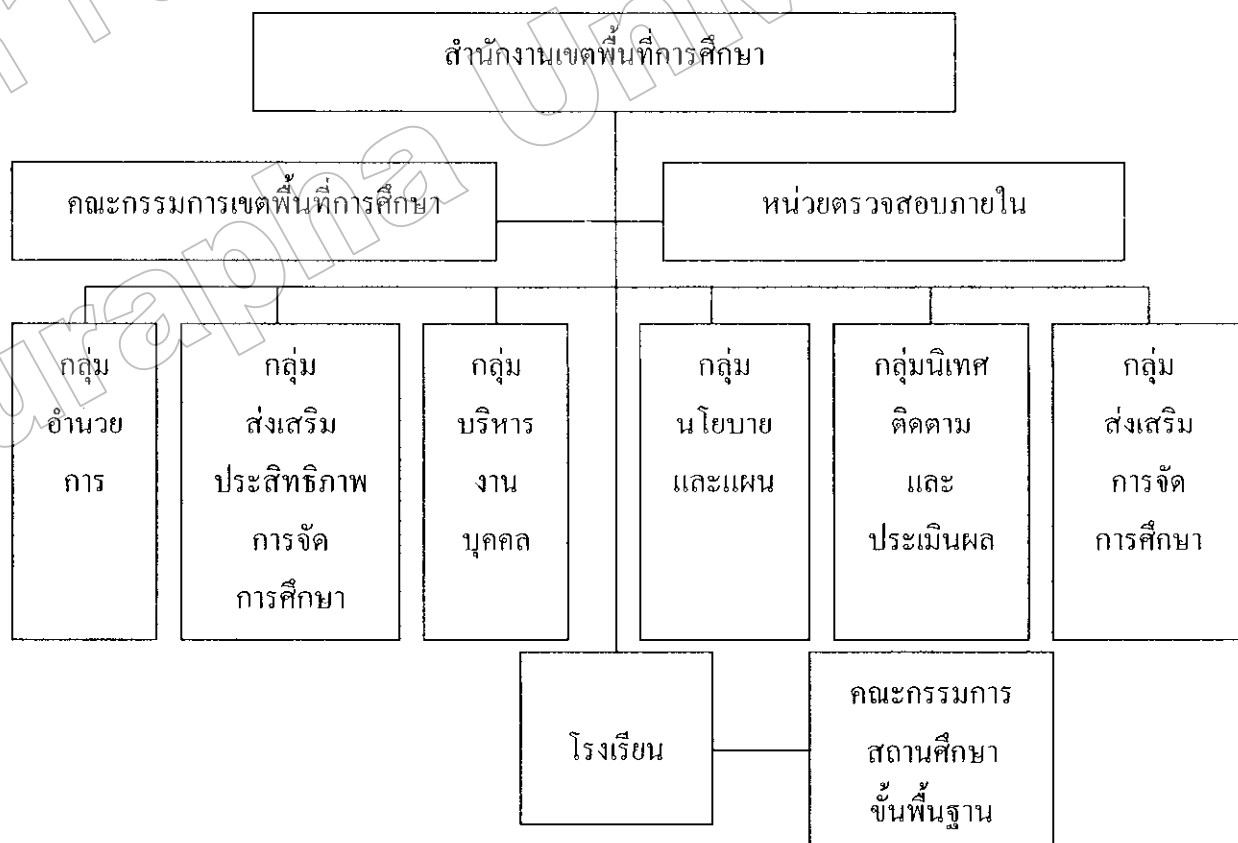
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน ว่า “ผู้เรียนเปี่ยมคุณธรรม เลิศล้ำปัญญา ก้าวหน้าทันสมัย พละนามัยสมบูรณ์ เพิ่มพูนวิถีไทยใส่ใจวิชาชีพ” โดยให้ความสำคัญการปลูกฝังคุณธรรมควบคู่ไปกับความรู้สนใจในเรื่องสุขภาพและมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเตรียม ในด้านวิชาชีพให้กับนักเรียนอีกด้วย สำหรับพันธกิจที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้กำหนดไว้มีดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2548)

1. ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคม จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้คุณธรรมในการดำเนินชีวิตและสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และสืบสานศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้แหล่งเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างทักษะวิชาชีพเพื่อสามารถสร้างอาชีพอิสระได้
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมมาตรฐานสากล สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง มีสุขภาพ พลานามัย แข็งแรงสมบูรณ์ สามารถดำรงตน อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ อันประกอบด้วย

1. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและประเพณี
2. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
4. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. พัฒนาการเรียนรู้ภาษาไทยเรื่องการอ่าน
6. การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
7. พัฒนาระบบข้อมูลให้มีมาตรฐาน
8. บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้องค์กรเครือข่ายเพื่อสร้างสิทธิโอกาส คุณภาพ การจัดการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา
9. พัฒนาระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา
10. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและประเพณี
11. ส่งเสริมและสร้างทักษะวิชาชีพจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และเสริมสร้างสุขภาพพลานามัยที่

สมบูรณ์



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

การวิเคราะห์สถานภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาระยะ 4 ปี ประจำปีงบประมาณ 2548 – 2551 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2548, หน้า 12) ด้านโครงสร้างและนโยบายพบว่า มีจุดแข็ง ได้แก่ นโยบายของหน่วยงานมีความชัดเจน เป็นเอกภาพ โครงสร้างองค์กรกะทัดรัด มีการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนมากขึ้น แต่จุดอ่อนที่พบ ได้แก่ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานส่วนด้านบุคลากรผลการวิเคราะห์พบว่าจุดแข็ง ได้แก่ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ช่วงอายุอยู่ในวัยหนุ่มสาวมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีจรรยาบรรณวิชาชีพครูและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและชุมชน ส่วนจุดอ่อนที่พบ ได้แก่ ในภาพรวมยังมีความขาดแคลนอัตรากำลังครู บุคลากรมีการโยกย้ายบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานบุคลากรบางส่วนยังไม่มี ความชำนาญในการใช้สื่อ เทคโนโลยี และมีวุฒิไม่ตรงตามวิชาที่ได้รับมอบหมายให้สอนและอุปสรรคในการดำเนินงาน ด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่า นโยบายปฏิรูปกำลังคนภาครัฐทำให้ขาดอัตรากำลัง นโยบาย การถ่ายโอนการศึกษาสู่องค์กรส่วนท้องถิ่นทำให้บุคลากรขาด ขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ คำว่า Leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำ ได้เริ่มใช้เมื่อ ปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership หรือภาวะผู้นำ ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 หรือเมื่อต้นศตวรรษที่ 19 จึงมีคำกล่าว ซึ่งแปลว่า ความสามารถที่จะนำผู้อื่น (Oxford University, 1933) ผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก มีการให้คำนิยามแตกต่างกันไปดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 10) นิยามภาวะผู้นำว่าหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

อนันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม

วิภาดา รูปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ ดัดสินสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบาย ทิศทางขององค์กร

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ให้ความหมายของผู้นำว่าคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งาม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) นับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้อง และดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ (High Productivity with High Efficiency)

แฮมพิล และคูนส์ (Hamphill & Coons, 1950) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่ทำน่วยการให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 293) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

แทนเนนบวม, เวสเชลเลอร์ และมาสซาริค (Tannenbaum, Weschler & Masssarik, 1961) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ อิทธิพลระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่งและอำนาจการตามขบวนการติดต่อสื่อสาร ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่จากกลุ่มให้ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม

เอทซियोนิ (Etzioni, 1967) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือเป็นอำนาจ (Power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น

จาคอบส์ (Jacobs, 1970) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวสารข้อมูลและบุคคลอื่นมีความเชื่อว่าเมื่อเขาปฏิบัติตามข้อเสนอแนะหรือความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุง

เฮร์ซี และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่า กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสภาพการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ ดังนี้ $L = f(L, F, S)$

เดจโนสกา (Dejnozka, 1983, p. 94) ให้นิยามผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า หรือนำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆภายในกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ สภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง

ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจ ให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีกำหนดในความร่วมมือร่วมใจกันใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มมีรูปแบบในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพสหรัฐอเมริกาพยายามหาแนวทางในการคัดเลือกนายทหารเพื่อการสงคราม หลังจากนั้นจึงเกิดความสนใจและถือเป็นจุดประกายในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้ การศึกษาจะเป็นการพยายามหาคุณลักษณะเด่น ๆ จากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ โดยการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจะอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า บุคคลเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ไม่ใช่อาศัยการศึกษาเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are Born, not Made) ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำนั้น ได้มีความพยายามศึกษาโดยใช้วิธีการสำคัญ 2 วิธี คือ

วิธีแรก โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำเพื่อค้นหาความแตกต่างด้านคุณลักษณะอย่างเด่นชัด

วิธีที่สอง โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จและวิเคราะห์คัดสรรคุณลักษณะเด่นของผู้นำออกมา

คำว่า Traits หมายถึงลักษณะเด่นหรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของบุคคล ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก หน้าตา
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ความเป็นคนเปิดเผย ร่าเริง มีอุดมการณ์ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
3. คุณลักษณะด้านทักษะและความสามารถ (Skill and Ability Characteristics) เช่น ระดับสติปัญญา ความสามารถเชิงเทคนิคในงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น
4. คุณลักษณะทางสังคม (Social Factors) เช่น มนุษยสัมพันธ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1984) ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ลักษณะทางกาย มีความแข็งแรง ร่างกายสง่าผ่าเผย
2. ภูมิหลังทางสังคม มีการศึกษาสูงกว่าคนอื่น
3. สติปัญญา สติปัญญาสูง ตัดสินใจได้ดี มีทักษะในการสื่อสาร

4. บุคลิกภาพ ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม เชื่อมมั่นในตนเอง
 5. คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น อดทน
 6. คุณลักษณะทางสังคม เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น
- แดฟท์ (Daft, 1999) วิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำว่ามีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)

- 1.1 กระฉับกระเฉง

- 1.2 กระปรี้กระเปร่า

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

- 2.1. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)

- 3.1. การตัดสินใจ

- 3.2. ความรู้

- 3.3. ทักษะการพูด

4. บุคลิกภาพ (Personality)

- 4.1 ความคิดริเริ่ม

- 4.2 กระตือรือร้น

- 4.3 ซื่อสัตย์ สุจริต

- 4.4 เชื่อมมั่นในตนเอง

5. ลักษณะเกี่ยวกับงาน (Work -- Related Characteristics)

- 5.1. มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

- 5.2. แสวงหาความรับผิดชอบ

- 5.3. เอาใจใส่ต่องาน

6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)

- 6.1 ความสามารถในการหาความร่วมมือ

- 6.2 การร่วมมือกับคนอื่น

- 6.3 มีชื่อเสียง

- 6.4 มีทักษะทางสังคม

- 6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

- 6.6 รู้จักกาลเทศะ

ยูกส์ (Yukl, 2002, p. 178) ได้ประมวลจากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่

ประสบความสำเร็จสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย

- 1.1 ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (Adaptable)
- 1.2 มีความไวต่อสภาพแวดล้อม (Alert)
- 1.3 มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) มุ่งมั่นความสำเร็จ (Achievement-Oriented)
- 1.4 ชอบทำงานเชิงรุก (Assertive)
- 1.5 สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ (Co Operative)
- 1.6 มีความสามารถด้านการตัดสินใจ (Decisive)
- 1.7 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ (Dependent)
- 1.8 ครอบงำความคิดคนอื่นได้ (Dominant)
- 1.9 มีพลังในตัวสูง (Energetic)
- 1.10. มีความยืนหยัดในการทำงาน (Persistent)
- 1.11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confident)
- 1.12. มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง (Tolerant of Stress)
- 1.13. มีความรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)

2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (Skills) ประกอบด้วย

- 2.1. มีความเฉลียวฉลาด (Clever or Intelligent)
- 2.2. มีทักษะในการคิด (Conceptually Skilled)
- 2.3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)
- 2.4. มียุทธวิธีแบบการทูต (Diplomatic and Tactful)
- 2.5. มีความรู้ในงาน (Fluent in Speaking)
- 2.6. มีความสามารถในการพูด (Knowledgeable About The Work)
- 2.7. มีทักษะทางการบริหาร (Organized)
- 2.8. มีทักษะการจูงใจ (Persuasive)
- 2.9. มีทักษะทางสังคม (Socially Skilled)

พรพนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 18) กล่าวว่าลักษณะของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมากเพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิดเห็น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขาและจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางอารมณ์และใจกว้าง (Social Maturity and Breadth) คือ ต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวอย่างกว้างขวางมีความวุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามจัดความรู้สึกดต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง

3. จะต้องมีความแรงใจภายใน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงใจภายในสูงและจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็จะทำสิ่งอื่นต่อไปเมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นเขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่นและการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคลไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

กาต้ญ วรพิทยุต (2548, หน้า 6) กล่าวว่าผู้นำในฝันของสังคมไทยควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของกาลเวลา คือไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้าวหรือบั่นทอนได้

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในความพยายามสร้างภาพว่าตนเองมีวิสัยทัศน์มากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ เนื่องจากว่าวิสัยทัศน์นั้นจะสะท้อนความเป็นคนทันสมัยมีมุมมองที่กว้างไกล

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งจำเป็นมากความสามารถเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจที่ดั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตน

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้เป็นการชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอสร้างความรู้สึกด้านบวก

6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & People Skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ สื่อสารอย่างไรให้เข้าถึงเข้าใจและเกิดการยอมรับ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever toward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนั้นเป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญาเพื่อหาข้อดีของผู้นำที่มีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ หรือคนที่เป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีคุณลักษณะอะไรบ้างที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จโดยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-Relevant Knowledge)

อรุณ วัชรธรรม (2522, หน้า 177 – 180) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คิดริเริ่มปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. ความกล้าหาญ (Courage) กล้าหาญผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จ
4. ความคิดเด็ดขาด (Decisiveness) ความสามารถตัดสินใจได้ทันที
5. ความแนบเนียน (Tact) สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

รู้เรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทสังคม

6. ความยุติธรรม (Justice) มีความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ วางตนเป็นกลาง
7. ท่าทาง (Bearing) มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมมีบุคลิกลักษณะ

ท่าทางที่ดี

8. ความอดทน (Endurance) คือความสามารถของร่างกายความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกรต่าง ๆ

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เอาใจใส่ต่อหน้าที่มีฉันทะพอใจในงานอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ขจัดความมักได้ มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต
11. ความตื่นตัว มีความว่องไวประเปรียว ระมัดระวัง สุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท
12. คุณพิณิจ (Judgment) สามารถที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เหตุผลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง
13. ความสงบเสถียร (Humility) ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่มีความภูมิใจในสิ่งไร

เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการของเพื่อนร่วมงาน

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) มีความภักดีต่อหมู่คณะเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกซื่อสัตย์ต่อคนอื่นและต่อตนเอง

16. การสังคมดี (Sociability) ปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องเหมาะสม

17. การบังคับตัวเอง (Self Control) ระมัดระวังมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับผู้อื่น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 12 – 13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำว่า จะต้องเป็นคนกล้า ที่จะต่อสู้เพื่อความถูกต้อง สร้างความถูกต้องที่ยิ่งใหญ่ ได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะประกอบร่วมกันหลายปัจจัย ที่เรียกว่า 7Cs คือ

1. Conviction ความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าเป็นจริง
2. Compassion ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความเชื่อมั่น
3. Conscience มโนธรรม สัมปชัญญะขั้นสูงที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควรสิ่งใดไม่ควร
4. Cleverness ความฉลาดรู้ ความเห็นเป็นเหตุเป็นผล ของประเด็นปัญหา
5. Connection เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องต่าง ๆ รู้จักแก้ไขเข้าใจเหตุผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น

6. Commitment ความผูกพันยึดมั่นในความกล้านั้นอย่างคงเส้นคงวา

7. Character บุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตนได้อย่างถูกกาลเทศะ

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์ (2543, หน้า 109) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ควรมีลักษณะ

ดังต่อไปนี้

1. มีอริยาศรัย มีเพื่อนฝูงคบหาสมาคม
2. รู้จักตนเอง รู้จักการประมาณตน การวางตนให้เหมาะสม
3. ตัดสินใจในทางที่เหมาะสม รักความยุติธรรม ไม่หุนเหิน มีจิตใจเมตตากรุณา
4. จดจำความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียน
5. ยอมรับคำตักเตือนจากผู้อื่น
6. มีชัยชนะด้วยใจสุภาพ และพ่ายแพ้อย่างใจเย็น
7. กล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย
8. กล้าเผชิญความกลัวด้วยใจบริสุทธิ์
9. ระวังอารมณ์ด้วยสติปัญญา แสดงอาการกริยาให้เป็นปกติเมื่อเกิดความโกรธ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี อธิบายโดยสรุปทั้งร่างกายและจิตใจ มีการศึกษาดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่มีความเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่ปรารถนาดีต่อความดีของชีวิต

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership)

ปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ปรับเปลี่ยนการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงปรับจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are Born, not Made) ที่เชื่อกันในยุคแรกมาสู่แนวคิดใหม่ที่เชื่อว่าผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีได้ (Learn to be Leaders) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีหลายแนวคิด เช่น การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies)

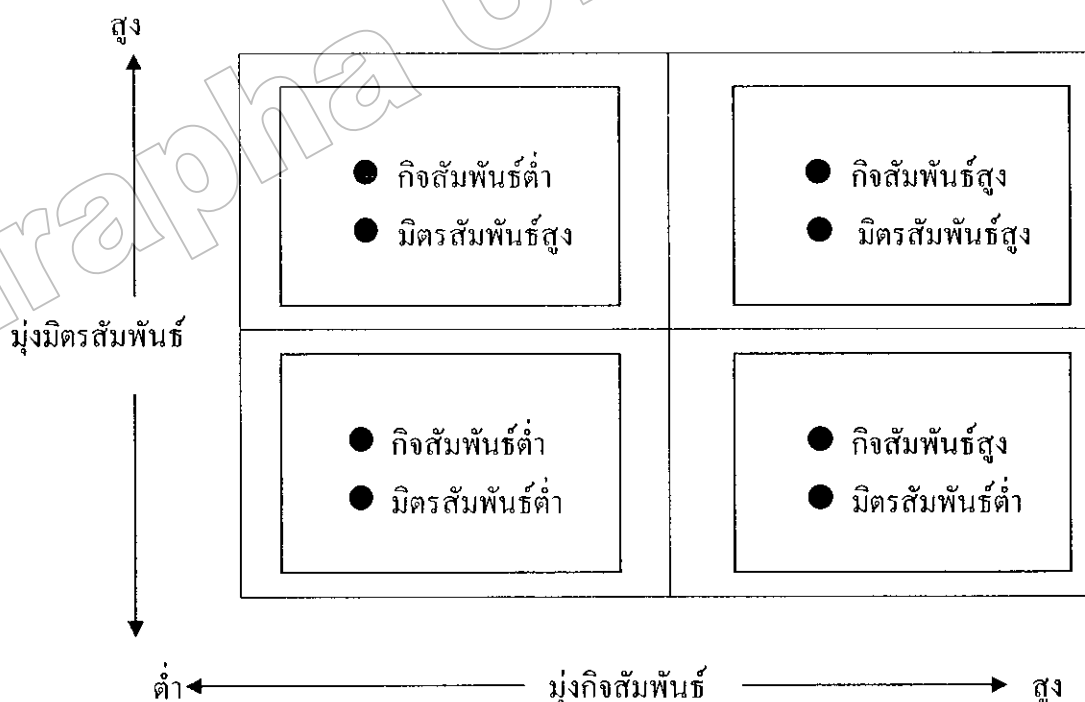
คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State University) ในสหรัฐอเมริกา นำโดยสตอกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหามิติสำคัญในการแสดงออกด้านพฤติกรรมของผู้นำ โดยการนำเสนอมิติพฤติกรรมผู้นำอย่างหลากหลายจากการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เชื่อว่า แบบสอบถามพรรณนาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior

Description Questionnaire: LBDQ) การศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบการกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงานเป็นต้นซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้องเป็นต้น

จากพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท

จากการที่ผู้นำมีพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะคือทั้งกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จะก่อให้เกิดการตอบสนองจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่สรุปได้ดังนี้

1. หากผู้ตามอยู่ในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง (Pressure) เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลาหรือภารกิจที่ขาดความชัดเจน หรือมีการคุกคามจากภายนอก พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2. งานมีวิธีปฏิบัติที่มีความชัดเจนและกำหนดไว้อย่างแน่นอน (Unclear Task) การใช้พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์จะช่วยให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งกิจสัมพันธ์มากขึ้น จะทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

3. หากผู้ตามขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรู้ ความเข้าใจในงานหรือเป้าหมายของงานและมีวิธีปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์จะมีความหมายต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามมากขึ้น

โดยสรุปแล้วการมีภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์หรือมุ่งสัมพันธ์จะเกิดผลดีต่อเมื่อพฤติกรรมนั้นสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้ตาม ลักษณะงาน เป็นสำคัญ ดังนั้นการมีพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์สูงหรือมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จของงานเสมอไป

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ซึ่งเกิดขึ้นใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการจัดการทำงานกลุ่ม การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการโดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 74 – 78) ได้สรุปดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งความสำคัญทำงาน (Task-Oriented Behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนั้นนับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษา

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-Oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรม

มุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษย์สัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชารูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจ เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 159) สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มคนทำงานที่มีผลผลิตสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งคนงานสูงกว่ากลุ่มผู้นำที่มุ่งผลผลิต
2. ผู้นำที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธภาพเชิงสนับสนุนต่อสมาชิกกลุ่ม
3. ผู้นำดังกล่าวในข้อ 2 จะเน้นใช้วิธีการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว
4. เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกทีมงาน กำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

ในปี 1947 มีการสืบค้นที่ได้รับการยอมรับของห้องปฏิบัติการคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Laboratory of Social Relations at Harvard University) ภายใต้การชี้แนะของ Robert F. Bales จุดมุ่งหมายของงานนี้กำหนดขึ้นเป็นโครงการเล็ก ๆ ภายใต้เงื่อนไขของการปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาพฤติกรรมสังคมโดยการสังเกตพฤติกรรมโดยตรง ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 269-270) จากการค้นพบครั้งนี้ ได้ข้อสังเกตว่าผู้นำมี 2 รูปแบบคือ

1. ผู้นำที่มุ่งการทำงาน (Task Leader)
2. ผู้นำที่มุ่งสังคม (Social Leader)

การวิจัยครั้งนี้มีผลกระทบต่อกลุ่มที่ได้ศึกษา ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำขององค์กร ถึงแม้จะมีความแตกต่างในหน่วยของการวิเคราะห์และชนิดของการวิจัย แต่ผลก็ยืนยันไม่เปลี่ยนแปลง ผู้นำ 2 รูปแบบนี้มีอยู่ในระบบของกลุ่มสังคม การค้นพบครั้งนี้จึง

เป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

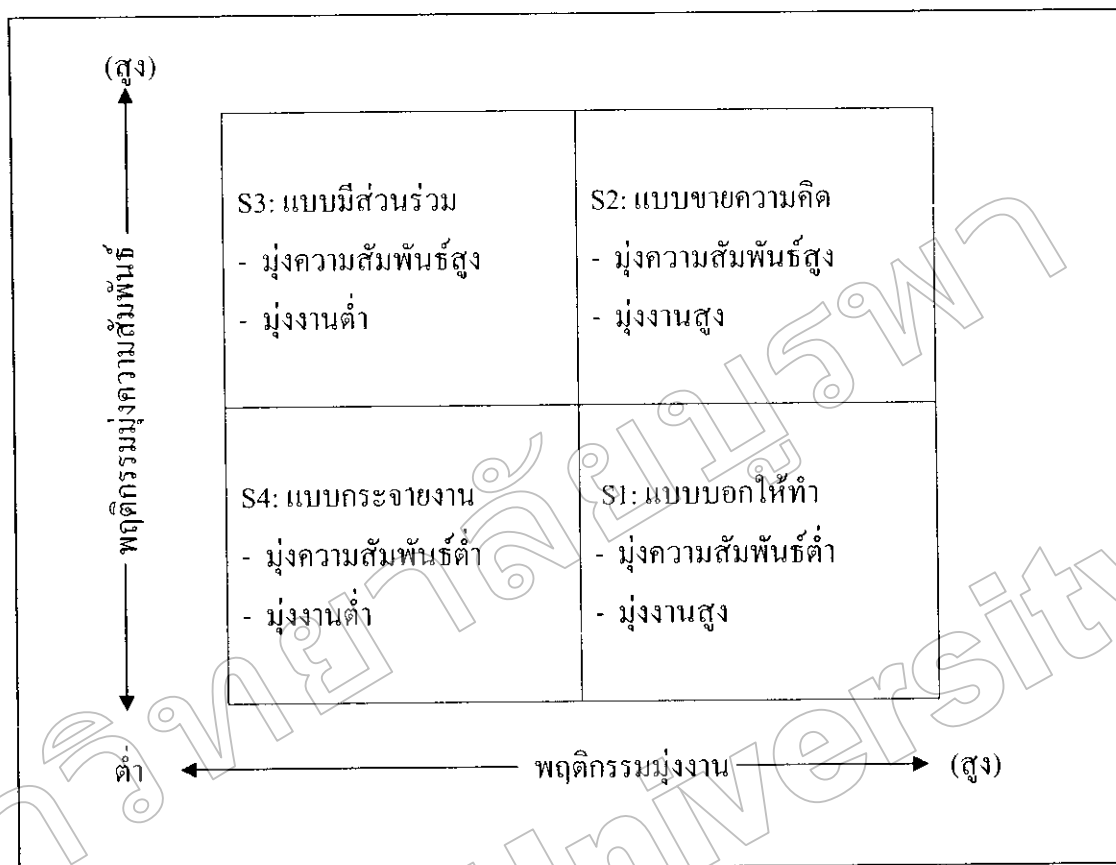
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p. 184)

ระหว่างปี ค.ศ. 1960 – 1982 เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p. 184) ได้วิจัยและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Ohio State University เช่นกัน จากแบบภาวะผู้นำพื้นฐานแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด กำหนดพฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) หรือพฤติกรรมแบบสั่งการ (Directive Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) หรือพฤติกรรมสนับสนุน (Supportive Behavior) จากพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบนี้เขาได้พัฒนาแบบวัดพฤติกรรมผู้นำและผู้ตามเรียกว่าแบบวัดวุฒิภาวะของผู้ตามกับแบบของผู้นำ (Maturity Style Match) ขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งสถานการณ์ที่สำคัญคือระดับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม (Hersey & Blanchard, 1993, p. 206) แบบภาวะผู้นำมี 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) คือ ภาวะผู้นำที่ใช้วิธีสั่งการ บอกรายละเอียดวิธีการทำงาน ให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติทราบอย่างชัดเจน แล้วติดตามนิเทศอย่างใกล้ชิดจนงานสำเร็จ (มุ่งงานสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ)
2. แบบขายความคิดหรือเสนอแนะ (Selling) คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการเสนอความคิด อธิบายถึงวิธีการทำงาน วิธีการตัดสินใจ แล้วให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติดำเนินการ ติดตามนิเทศบ้างตามความจำเป็นจนงานสำเร็จ (มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง)
3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) คือ ภาวะผู้นำที่ให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ติดตามนิเทศบ้างตามความจำเป็นคอยสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้งานสำเร็จ (มุ่งความสัมพันธ์สูง แต่มุ่งงานต่ำ)
4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) คือ ภาวะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถและความผูกพันของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติ มอบหมายงาน มอบหมายอำนาจการตัดสินใจ ให้ดำเนินงาน โดยอิสระติดตามนิเทศน้อยมาก (มุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ)

จากพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 ด้านดังกล่าวเมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบผู้นำ 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แสดงแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ลักษณะผู้ตาม (Follower)

เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดการให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Leader Must Get The Job Done with and Though Other People) ดังนั้น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติหรือลักษณะคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อคนจะสามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put The Right Man on The Right Job) ตลอดจนสามารถที่จะเลือกใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ดังกล่าวมาแล้วได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะผู้ตาม

เมื่อกล่าวถึงลักษณะผู้ตามแล้ว คนส่วนใหญ่จะมองในด้านคุณสมบัติทั่วไป เช่น อายุ เพศ การศึกษา ภูมิหลังทางครอบครัว ประสบการณ์เดิม ตลอดจนลักษณะนิสัย เป็นต้น แต่ในทัศนะของแบลนชาร์ด เสนอว่า ลักษณะของผู้ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานนั้น ผู้ตามจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม” (Follower Maturity) คำว่า “วุฒิภาวะ” ตามความหมายของแบลนชาร์ด มีความหมายที่เฉพาะแตกต่างไปจากความหมายทั่วไป

ทงจิตวิทยา กล่าวคือ วุฒิภาวะของผู้ตามที่อยู่ในระดับสูง จะต้องเป็นผู้ตามที่มีทั้งความสามารถ และน้ำใจในงานอยู่ในระดับสูงควบคู่กัน ดังนั้นวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity)

จึงประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. ความสามารถในการงาน (Competence)

2. ความใส่ใจในงาน (Commitment)

ความสามารถในงาน (Competence) ได้แก่ ความเป็นผู้รอบรู้ (Knowledge) มีความสามารถ (Ability) และมีทักษะ (Skills) ในงานที่ทำ ซึ่งเกิดมาจากผลของการศึกษาอบรม ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน

ความใส่ใจในงาน (Commitment) ประกอบด้วยความเป็นผู้มีความมั่นใจ (Confidence) มีแรงจูงใจ (Motivation) มีความรักความผูกพัน ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นต่องานนั้น

ผู้ตาม (Follower) แต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน บางคนมีทั้งความสามารถและความใส่ใจต่องานสูง บางคนมีความสามารถสูงแต่ขาดความรับผิดชอบเอาใจใส่ในงาน บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่รักงานสูง บางคนไม่เป็นทั้งงานและยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย ด้วยเหตุนี้เราจึงสามารถแบ่งประเภทผู้ตาม ตามระดับวุฒิภาวะดังกล่าวได้ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภท ของ ผู้ตาม	M4	M3	M2	M1
คุณลักษณะ	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจในงานสูง	- ความสามารถสูง - ความใส่ใจในงานต่ำ	- ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจในงานสูง	- ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจในงานต่ำ

(สูง) ← ระดับวุฒิภาวะผู้ตาม → (ต่ำ)

ภาพที่ 5 แสดงคุณลักษณะและประเภทผู้ตาม

การปรับแบบผู้นำไปใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ (Style Adaptability)

เมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ต่อไปผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วจับคู่ประเภทของผู้ตามตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงานดังภาพต่อไปนี้

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M1 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจในงานต่ำ	S1: Telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
M2 - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจในงานสูง	S2: Selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศพร้อมกับการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุน คอยเป็นพี่เลี้ยงให้
M3 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจในงานต่ำ	S3: Participating - ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วย สนับสนุนอำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M4 - ความสามารถสูง - ความใส่ใจในงานสูง	S4: Delegating - ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ จึง กระจายงานให้ทำอย่างอิสระ และให้ ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่ายด้วย

ภาพที่ 6 แบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของฟิเดเลอร์ (Fiedler)

นักวิชาการบริหารการศึกษา ให้การยกย่องว่า ฟิเดเลอร์เป็นบิดาของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Father of Contingency Theory of Leadership) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รูปแบบของภาวะ (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 101-105) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของฟิเดเลอร์มี 2 ประการ

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่ง

ความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure Style)

สถานการณ์ (Situation) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟิวดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effectiveness) ได้พัฒนางานวิจัยโดยการศึกษา โมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมิน รูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงานหรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Least Preferred Coworker Questionnaire) โดยมีประเด็นดังนี้

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring Leadership Style) ตารางประเมินให้ ให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (The Leader Preferred Coworker Scale)

2. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring The Leadership Situation) สถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำ ในรูปของปัจจัยสำคัญ 3 ประการซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำที่เป็นที่พอใจ และเป็นที่ไม่พอใจ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-Member Relation) 2) โครงสร้างงาน (Task Structure) 3) อำนาจของตำแหน่ง (Position Power) ดังนี้

ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจ ในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงานในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการ จัดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong Task Orientation) เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้งานบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์

เช่นนี้ ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงาน มีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศ ในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความผูกพัน ทำให้โครงสร้างงานชัดเจนและ สร้างอำนาจของตำแหน่งได้

สิ่งที่ผู้นำควรจะรู้ 2 สิ่งเมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟิเดลอร์คือ 1) ควรรู้ว่าเขามี รูปแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ 2) ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่ง ว่าเป็นที่พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) เป็นทฤษฎีแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์อีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (3-D Leadership Effective Model) พัฒนาขึ้นโดยเรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) หลักการพื้นฐานของทฤษฎีกำหนดจากแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ตาม แนวคิดของ Ohio State University ซึ่งสามารถกำหนดเป็นแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบคือ แบบ ผสมผสาน (Intergrated) แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) แบบแยกตัว (Separated) แบบเสียสละ (Dedicated)

เรดดินมีความเชื่อว่า สถานการณ์มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ดังนั้นหากสถานการณ์ เหมาะสม ภาวะผู้นำพื้นฐานดังกล่าวจะเกิดเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง หากสถานการณ์ ไม่เหมาะสมจะเกิดเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ

1. ผู้นำแบบทีม (Executive) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบผสมผสาน
2. ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบคุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบแยกตัว
4. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocratic) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบ

เสียสละ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ

1. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบผสมผสาน
2. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบแยกตัว
4. ผู้นำแบบเผด็จ (Autocratic) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบเสียสละ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบส (Bass, 1990, pp. 19 – 31)

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เบส (Bass, 1990,

pp. 19 – 31) ได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งอธิบายว่าผู้นำกับผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ต่างฝ่ายต่างต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความคิดพื้นฐานที่ว่า “จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ” (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 58)

คุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือเข้าใจความต้องการของผู้ตามและพยายามสนองความต้องการ โดยการให้สิ่งตอบแทนเมื่องานสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ (Bass, 1990, pp. 19 – 31) แสดงออกเป็นพฤติกรรมการบริหารคือ

1. การให้รางวัลค่าตอบแทนตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำสัญญาแลกเปลี่ยนรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงและประสบความสำเร็จ

2. การบริหารโดยมีข้อขัดแย้ง (Management by Exception) ผู้นำปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่หากงานมีปัญหาผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำ 2 แบบ ประกอบด้วยข้อยกเว้นในเชิงรับ (Passive Exception) และข้อยกเว้นในเชิงบวก (Positive Exception) กล่าวคือ

2.1 ข้อยกเว้นในเชิงรับ หมายถึง ผู้บริหารปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามระบบ หากมีปัญหา จะแสดงวุฒิภาวะเข้าแก้ไข แทรกแซงเพื่อให้งานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2 ข้อยกเว้นในเชิงบวก หมายถึง ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการรวบรวมข้อมูล วางกลยุทธ์ กำหนดวิธีทำงานด้วยตนเองแล้วเข้าแทรกแซงผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำงานตามระบบเดิมอยู่ เพื่อให้งานที่จะดำเนินการต่อไปมีคุณภาพได้มาตรฐาน

3. การปล่อยอิสระ (Laissez-Faire) ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยให้อิสระผู้ปฏิบัติงานโดยไม่รับผิดชอบ หลีกเลียงการตัดสินใจ เสมือนไม่มีภาวะผู้นำในตนเอง

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของวรูม และยัตตัน (Vroom & Yetton, 1973)

วรูม และยัตตัน (Vroom & Yetton, 1973) ได้วิจัยและสร้างโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านสถานการณ์คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ตัวแปรสถานการณ์ (Situational Variable) มีปฏิสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ (Personal Attributes) ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่เดียวกันตัวแปรสถานการณ์ซึ่งอยู่นอกการควบคุมของผู้นำ (อิทธิพลภายนอกองค์การ ที่ควบคุมไม่ได้) ก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

วรูม (Vroom, 1976, p. 912) ได้ขยายความคิดจากโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้เป็นแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจ (Decision Tree Model of Leadership) ทำให้เกิดภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ 1) แบบการใช้อำนาจ (Authoritarian) 2) แบบที่ปรึกษา

(Consultative) 3) แบบมอบอำนาจ (Delegation) และ 4) แบบกลุ่ม (Group Based)

ผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน นับตั้งแต่อิทธิพลสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เยาว์วัยประสบการณ์ การฝึกอบรม จนกระทั่ง ลักษณะการบริหารงานปัจจัยสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงานรวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมซึ่งแต่ละคนได้สัมผัสกันมา (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 17) ซึ่งให้เห็นว่าพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) พลังในตัวผู้นำเองเป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา 2) พลังในตัวผู้ตาม ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม 3) พลังจากสภาพแวดล้อม เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น นโยบายแนวคิดของกลุ่ม นักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 3) ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องกับปฏิบัติตามสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบของภาวะผู้นำก็คือ 1) ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลางไว้ 2) ผู้ตาม โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม 3) จุดหมาย โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจต้องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย 4) หลักและวิธีการ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ 5) สถานการณ์ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าจะทำอย่างไรดีถึงจะผ่านไปด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบปัญหา เป็นต้น

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมน และซิม (Manz & Sims, 1991, pp. 18 – 35)

แมน และซิม (Manz & Sims, 1991, pp. 18 – 35) เป็นผู้ค้นคว้าพัฒนาจากแนวคิดของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) มาเป็นแบบผู้นำที่สร้างความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานค้นพบความสามารถของตนเอง และเสริมสร้างพลัง (Empower) ให้กับผู้ร่วมงาน ได้ร่วมงาน ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ แมนและซิมเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า “ผู้นำเหนือผู้นำ” (Super Leader)

การสร้างผู้ร่วมงานให้เป็นผู้นำ แมนและซิม (Manz & Sims, 1991, p. 33) ประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอนคือ

1. การทำให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self – Leader) โดยให้ผู้ร่วมงานศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
2. ผู้นำเป็นแบบฉบับของผู้นำตนเอง (Model Self – Leadership) ผู้นำแสดงบทบาท “การเป็นผู้นำตนเอง” เป็นตัวแบบสำหรับผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง (Self – Set Goals) ผู้นำให้ความสนใจและสร้างความตระหนัก เสริมแรงให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้นำคอยให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

4. ผู้นำสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create Positive Thought Aatterns) ผู้นำถ่ายทอดความเชื่อและแสดง “วิธีคิด” ที่เป็นกระบวนการและคิดในทางบวก ปลุกฝังนิสัยนี้ทั้งในตนเองและผู้ร่วมงาน

5. เสริมแรงผู้ร่วมงานโดยการให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self Leadership Though Reward and Constructive Reprimand) ให้รางวัลและลงโทษผู้ร่วมงานโดยหวังผลทางบวก

6. สร้างผู้ร่วมงานให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน (Promote Self – Leadership Through Teamwork) ขณะทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้นำเสริมแรงให้ผู้ตามสร้างภาวะผู้นำตนเองเพื่อให้สามารถประสานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้อย่างลงตัว

7. สร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้นำตนเอง (Facilitate Self – Leadership Culture) ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในหมู่สมาชิกขององค์กร

บทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการผู้นำแต่ละคนย่อมมีบทบาทของตนแตกต่างกันออกไป สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลชอบ
3. เป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

นอกจากนี้ ภิญญู สาร (2526, หน้า 6-9) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปว่ามีฐานะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การกำหนดนโยบายซึ่งหมายถึง ความต้องการของหน่วยงานการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ต้องมีความสามารถในการวางแผนด้วย เพราะแผนสำเร็จก็เท่ากับงานสำเร็จ ความหวังของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ความสำเร็จ หรือความสามารถของผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะวางแผนที่ดีให้เขาปฏิบัติได้ด้วยความราบรื่น เรียบร้อย แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะวางแผนเสียเองคนเดียว ตรงกันข้ามจะต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่นที่ร่วมงานด้วย

เสมอ

3. ผู้นำในฐานะกำหนดนโยบาย นโยบายคือความต้องการทั้งหมดของหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้กำหนดเอง มิใช่ให้คนอื่นกำหนด

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนอย่างน้อยควรมีความรู้ความสามารถชำนาญโดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่งที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานที่ตนเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงานย่อมหวังว่า หัวหน้าของตนเป็นคนเก่งในงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่ใช่แค่สั่งงาน ทั้ง ๆ ที่ไม่รู้อะไรเลย จะอ้างว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายเพียงอย่างเดียว

5. ผู้นำในฐานะผู้แทนของกลุ่มเพื่อติดต่อบุคคลภายนอก ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรจะรู้เรื่องงานนอกหน่วยด้วย ไม่ใช่รู้แต่เรื่องภายในหน่วยงานเพราะบุคลากรเขาภูมิใจหัวหน้างานของเขาเรีกรอบ คบคนภายนอกได้ดี ยังมีอิทธิพลต่อบุคคลภายนอกยิ่งดีใหญ่

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสามัคคีกลมเกลียวก่อให้เกิดความร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติพิเศษที่จะควบคุมความสงบภายในได้เป็นอย่างดี และสามารถประสานรอยร้าวที่อาจเกิดขึ้นในบรรดางานที่ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหัวหน้าจึงจำเป็นมาก ทั้งนี้ เพราะการปกครองคนต้องรู้จักกับคนที่เราปกครองและสมควรที่จะปกครองกันได้

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความดีความชอบหรือลงโทษได้ อำนาจดังกล่าวจำเป็นมาก เพราะบุคลากรย่อมเกรงกลัวอำนาจเหล่านี้ไม่มีใครที่จะทำงานโดยไม่หวังความดีความชอบ และไม่มีใครที่ทำความผิดแล้วหัวหน้าหน่วยงานไม่ลงโทษหรือลงโทษไม่ได้ นี่เองที่ทำให้มีการมอบอำนาจการพิจารณาทั้งความดีความชอบและความผิดด้วยเสมอ

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมเมื่อมีเหตุขัดข้องเกิดขึ้น หน่วยงานทุกหน่วยงานทำงานกับคนซึ่งมีชีวิต มีจิตใจ และมีอารมณ์ ความขัดแย้งในกลุ่มคนมีอยู่เสมอเมื่อมีแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแก้ไขได้โดยไม่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมใด ๆ ขึ้น ภาวะผู้นำหรืออำนาจบริหารจึงจะศักดิ์สิทธิ์ และบริหารได้อย่างตลอดรอดฝั่ง

9. ผู้นำในฐานะคนดี เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีตามอุดมคติได้ ใคร ๆ ก็รักและนิยมคนดี ดังนั้นใคร ๆ ก็อยากได้หัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน คนดีจึงสามารถเป็นผู้นำได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารเลยและคนชั่วที่มีตำแหน่งบริหารไม่อาจเป็นผู้นำก็ได้เพราะขาดคุณสมบัติของความเป็นคนดี ผู้นำหรือผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นตัวอย่าง อย่างน้อยไม่ทำชั่วใด ๆ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นได้โดยง่าย

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือสัญลักษณ์แทนตน ดังนั้นในระดับประเทศ

พระมหากษัตริย์จึงเป็นประมุขที่ใคร ๆ ก็ยึดเหนี่ยว แต่ในประเทศที่ไม่มีพระมหากษัตริย์พลเมืองก็มักว่าเหว่ ขาดที่พึ่งทางใจ แต่บ้านเมืองที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขใคร ๆ ก็สบายใจแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของประเทศ

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับทั้งผิดและทั้งชอบ บุคลากรในหน่วยงานทุกแห่งเขาทำงานตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้บริหาร เขาย่อมหวังอยู่เสมอว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่สั่งการจะรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นในคำสั่งนั้น ๆ

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์คนที่มีคุณธรรมประจำใจ มีค่านิยมที่ถูกต้อง มีหลักในการทำงาน ในที่สุดมักจะได้รับความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมักจะกลายเป็นผู้นำและผู้บริหารระดับสูงได้เสมอ ผู้ที่มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ย่อมได้รับการยกย่องในที่ทุกที่ทุกแห่งไม่ว่าจะพ้นจากตำแหน่งหรือไม่แล้วก็ตาม

13. ผู้นำในฐานะผู้อาวุโส ซึ่งมีแต่ความกรุณาให้คนกล้าขบถกับบุตร มีคนบางคนได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะความเป็นผู้ใหญ่อาจจะมีความอาวุโสหรือวุฒิสูงควบคู่กับความมีเมตตาธรรมให้ความกรุณาทั้งปวงอยู่เป็นนิจ ในสังคมที่มีบุคลากรแตกแยกกันผู้อาวุโสมักจะได้เข้านำหรือบริหารงาน เพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งนั้น ๆ

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ ยังมีคนอีกประเภทหนึ่งที่กลายเป็นผู้นำหรือผู้บริหารภายหลัง เพราะครั้งหนึ่งคนส่วนใหญ่มีความหวาดกลัว ไม่กล้าทำงานในสิ่งที่อยากจะทำแต่เขากลับกล้าทำแม้ทำคนเดียว และกล้าเสี่ยงรับผิดชอบทุกอย่างแทนคนส่วนใหญ่ คนอย่างนี้ในภายหลังจะกลายเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้

คเนเซวิช (Knezevich, 1988, pp. 17-18) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญในการบริหารงานของผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

1. บทบาทเป็น ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำด้านงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) หมายถึง เป็นผู้วางแผนระยะสั้นหรือระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์กร (Organizer) หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) หมายถึง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือการจงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) หมายถึง เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) หมายถึง เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) หมายถึง เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) หมายถึง เป็นผู้ดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) หมายถึง เป็นผู้นำการจัดระบบงานและพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) หมายถึง เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตรทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) หมายถึง เป็นผู้สรรหากัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Tester Manager) หมายถึง เป็นผู้นำทั้งทรัพยากรทั้งทรัพย์สินและสิ่งของและบุคลากรมาใช้ประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) หมายถึง เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) หมายถึง เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานพิธีและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Realtor) หมายถึง เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

ดังนั้น จึงสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ช่วยเสนอแนะ ให้กำลังใจยกย่องสรรเสริญเป็นตัวแทนของกลุ่ม และเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปบทบาทหน้าที่ของผู้นำก็จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์นั้น

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

1. ผู้นำในความคิดริเริ่ม (As Initiator) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, p. 224) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้น และมีการวางแผนงานจัดระเบียบ ขั้นตอนไว้เป็นอย่างดีเพื่อให้แผนงานนั้นสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีความคิดริเริ่มรวมอยู่ด้วย อย่างเด่นชัด อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของความคิดริเริ่มว่า หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขปัญหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น กวี วงศ์พุม (2539, หน้า 5) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ต้องเป็นบุคคลไม่หยุดนิ่งต้องหมั่นคิดและแสวงหาสิ่งใหม่อยู่เสมอมาช่วยในการพัฒนางาน และต้องเป็นคนมองการณ์ไกลติดตามสภาพสังคมและทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อจะได้นำมาประยุกต์เข้ากับงานให้ทันสมัยทำให้งานไม่น่าเบื่อหน่าย พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 197) ได้ให้ความเห็นว่าความคิดริเริ่มของผู้นำคือ ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเองสามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง ตามแนวคิดของตนจนประสบผลสำเร็จ

2. ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข (As an Improver) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, p. 138) อธิบายว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้แสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการศึกษาดูงาน เข้าอบรมสัมมนา เจริญวิทยาการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน เปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้มีการพัฒนาวิชาชีพให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2536, หน้า 69) กล่าวว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ การกระตุ้นและจูงใจครู อาจารย์ ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 72-73) ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดี นอกเหนือจาก มุ่งสร้างและส่งเสริมลักษณะงาน ให้เป็นที่ทำท่าย น่าสนใจ กับภูมิปัญญาความสามารถของผู้ปฏิบัติแล้วยังเป็นผู้สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับกลุ่มและ

มวลสมาชิกระหว่างปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการปรับปรุงงานโดยวิธีการของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียน จัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (As Recognizer) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956)

อธิบายว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะของการยอมรับนับถือ (As a Recognizer) หมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ เป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 279-281) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงานประการหนึ่ง คือ การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจกรรมของตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่องและชมเชยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อที่จะเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน มงคลบุญชุม (2537, หน้า 38) ได้ให้ความเห็นว่าการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคลากรในหน่วยงานการยอมรับนี้อาจจะเป็นการ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ให้การยอมรับนับถือและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในหน่วยงาน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมในความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a Helper) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า

ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเสนอช่วยเหลือให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และจะต้องมีความห่วงใยดูแลเป็นที่ปรึกษาและชี้แนะในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงานที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจ และมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่ตนกระทำอยู่ ผู้บริหารมีหน้าที่ช่วยเหลือให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543, หน้า 93) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารควรรู้สึกเอื้ออาทรต่อคนทุกคนด้วยการช่วยเหลือยกย่อง และสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน

อย่างมีความสำคัญและมีความหมาย ชารี มณิศรี (2542, หน้า 63) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา นอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้วยังต้องทำหน้าที่ทางกรณิเทศด้วย เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือครูในทุกวิถีทางเกี่ยวกับการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ทั้งด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัวสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน

5. ผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ (As an Effective Speaker) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในการใช้ภาษา คอยโน้มน้าวจิตใจ สร้างค่านิยมและความเชื่อด้วยคำพูดและการกระทำ ผู้นำจะต้องมีความจริงใจในการพูดสามารถชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงานและชุมชนเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสบายใจในการทำงานและทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกริฟฟิธส์ พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวมีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ภิญโญ สาร (2526, หน้า 321) กล่าวว่าผู้นำคือ คนที่มีความรู้ความสามารถที่จะจูงใจคนให้ทำตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ ถ้าความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของผู้นำชอบด้วยหลักธรรม ธวัชชัย เปรมปรีดี (2543, หน้า 81) กล่าวว่าศิลปะสำคัญอย่างหนึ่งของนักพูดและนักบริหาร คือสามารถพูดแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าและลดบรรยากาศของความตึงเครียดทั่วเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย และจดจำได้แม่นยำ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงาน หรือประชาชนทั่วไปเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน สามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับ โดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขิน ใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองในการสนทนา สามารถพูดจาไถ่เกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทระหว่างกลุ่มบุคลากรในหน่วยงานและพูดคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุมให้แจ่มใสขึ้นได้

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (As a Coordinator) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า

ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) หมายถึงผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ นอกจากประสานกับบุคคลในองค์กรแล้ว ยังสามารถประสานงานกับบุคคลในชุมชน สมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงานอื่นๆ ในการมีส่วนร่วมช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในองค์กรด้วย ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียนการพูดสำหรับการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิตติมา ปริศนิตถ (2529, หน้า 188) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้เกิดการผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ในการบริหารงาน และวิธีการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารงาน พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 189) กล่าวว่าคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดีข้อหนึ่งคือ มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้สถานการณ์ต่างๆ และมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถชี้แจงเพื่อให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ช่วยประสานงานในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำในบางเรื่อง และประสานงานกับสมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และสามารถร่วมมือกับผู้ปกครองแก้ปัญหาของนักเรียนได้

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะด้านการเข้าสังคม (As a Social Man) ซึ่ง ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจได้มาก ไม่โลเล หรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคง แน่วแน่ รักยกย่องผู้อื่น เป็นผู้ที่มีการมโนอยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมาไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติสิ่งใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย สมประสงค์ ภวภูตานนท์ มหาสารคาม (2542, หน้า 25-26) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคม ได้อย่างดีว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกและใช้เวลาไปกับสังคมอย่างถูกต้องเหมาะสมจะต้องเรียนรู้ภูหลังต่างๆ ของสังคมที่เข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสม ทิพาวิดิ เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 89) กล่าวว่า ความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงของผู้นำอยู่ที่การมีส่วนบำรุงส่งเสริมสวัสดิภาพ และคุณภาพของผู้อื่น อยู่เพื่อคนอื่น ได้มีชีวิตอยู่อย่างดีงาม อยู่เพื่อสร้างความสงบ ความก้าวหน้า ความรุ่งเรืองแก่นมนุษยชาติ อยู่เพื่อความสุขกับการทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ด้วยศรัทธาและความเชื่อมั่นด้วยสติสัมปชัญญะเป็นกระฉอกเงาบานใหญ่ที่ส่องให้แก่สังคม

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่น่าเชื่อถืออย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวได้เหมาะสม แสดงตัวเป็นมิตร และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ ร่วมสร้างสรรค์เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตามโอกาส อันควร เป็นผู้มีน้ำใจ เสียสละ เพื่อประ โยชน์ส่วนรวม สนับสนุนให้หน่วยงานมีส่วนร่วม ในกิจกรรมสาธารณะประ โยชน์ของชุมชน และเข้าร่วมกับหน่วยงานของทางราชการ สมาคม หรือ มูลนิธิต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของชุมชนและทุกหน่วยงาน

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

1. **วุฒิการศึกษา** วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจนำมา ศึกษา เนื่องจากมีส่วนสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 70-71) พบว่า วัย ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษา ในการดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน บุรี บูรณโกศล (2544, หน้า 43) ได้กล่าวว่าวุฒิการศึกษาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่ยังมีการศึกษาสูงก็ยังมีผลดีต่อหน่วยงาน และจากผลงานการวิจัยของ ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532, หน้า 90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรม ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามแนวคิดของ กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956) ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยจำแนก ตามวุฒิการศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ขึ้นไป มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 7 ด้านตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths) มากกว่าผู้บริหารที่มี วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

2. **ขนาดโรงเรียน** ในการวิจัยในครั้งนี้ขนาดของโรงเรียนได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ ขนาดโรงเรียนมีส่วนสำคัญเพราะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร และสายการบังคับ บัญชาซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน การตัดสินใจสั่งการ ดังนั้น ขนาดขององค์กรจึง มีความเกี่ยวข้องในการทำงานภายในองค์กรนั้นให้ประสบผลสำเร็จ (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2542, หน้า 16) ขนาดของโรงเรียนส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานได้มากหรือน้อยต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้นมากเท่าใด ความซับซ้อนและกิจกรรมของโรงเรียนก็มากขึ้นตามไปเท่านั้น อาจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ของการบริหารงานต่าง ๆ ลดต่ำลงได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2523, หน้า 194) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติ อัมพรายน (2525, หน้า 156) พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีสภาพไม่เหมาะสมใน

ด้านการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่อหัวสูงกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนมากจัดการศึกษา 3 ระดับ มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร งบประมาณมากกว่า ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการศึกษา 2 ระดับ จะมีความพร้อมน้อยกว่า ดังนั้นขนาดโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่นำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จากการศึกษาตัวแปรต้นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 สามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 มีความต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขนาดโรงเรียนต่างกัันน่าจะมีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิศุลทอง พรหมธิ (2536, หน้า 26) ทำการศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ความพึงพอใจของครูชายและครูหญิงอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการเข้าสังคม ด้านการประสานงาน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไขและจากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างครูหญิงและครูชาย พบว่า ความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ในด้านการยอมรับนับถือผู้อื่น ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการประสานงาน

วินัย จิมวงษ์ (2542, หน้า 22) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดระยอง จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ข้าราชการครู อยู่ในระดับปานกลางเมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการครู

สุภาภรณ์ สิริพันธ์แก้ว (2543) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเข้าสังคม ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือผู้อื่น ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน

ด้านการโน้มน้าวจิตใจ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่ามีความแตกต่างกัน

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 17) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีความทักษะในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จความสามารถในเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้สื่อและนวัตกรรม ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

บุรี บุรณโกศล (2544, หน้า 41) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำเริง ร่องในเมือง (2545, หน้า 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด อยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามสถานภาพตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

เอฟเวอร์ (Evers, 1987, p. 4249-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานที่ควบคุมกลุ่มได้ไม่ง่าย ไม่ยาก ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงาน ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่กลุ่มควบคุมได้ยากหรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำและพบว่า แบบพฤติกรรมของผู้บริหารหรือลักษณะของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานโดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ได้สูงสุด

ฮูเวอร์ (Hoover, 1987, p. 3020-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่า ผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของแบส เช่นเดียวกับภาวะผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการคือ ความอาทร เสน่หา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการคือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบวางเฉยโดยทำการศึกษากับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเช่นเดียวกัน

เคนดริก (Kendrick, 1988, p. 1330-A) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มึประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

เมอร์เรย์ (Murray, 1988, p. 1880-A) ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับประสิทธิผลวิทยาลัย ใน 9 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านการวิชาการ ด้านวิชาชีพ ด้านสุขภาพขององค์กร ด้านการพัฒนาส่วนบุคคล ด้านการพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ ความเปิดกระบวนกร ได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยรวมแต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัยคือด้านการพัฒนาการทางวิชาการของนักศึกษา กับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

ดี เบเนดecto (Di Benedetto, 1988, p. 2037-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ของ โรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

กิง (King, 1990, p. 2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล – มัธยมศึกษา และในระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของ เบส ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่า อนุบาล – มัธยมศึกษา

แมคเคนเนน และวอลฟ์ (McDaniel & Wolf, 1992) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คนและพยาบาลวิชาชีพ 77 คนที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าที่ผู้บริหารระดับกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางและการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

เมอร์ฟี (Murphy, 1994 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจถึงบทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลางด้านการศึกษาต่อผลการปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทของเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทำการวิจัยได้ทำการสำรวจการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ศึกษาธิการเขตในรัฐเคนตักกีจำนวน 176 คน และได้สรุปผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของศึกษาธิการเขตมี 3 ประการคือ 1) การพัฒนาชุมชน 2) การให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ และ 3) ความมุ่งมั่นต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษา รัฐเคนตักกี

เฟลต์ตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่งและโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ดันแฮม และคลาเฟห์น (Dunham & Klafehn, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ 4 กลุ่มกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานและการทุ่มเทความพยายามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยนสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจประสิทธิภาพของงานและความทุ่มเทพยายามในการทำงานเป็นคะแนนอันดับสาม กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินผู้บริหารและผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจประสิทธิภาพของงานและการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเป็นคะแนนอันดับที่สี่หรือต่ำสุด กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสูงกว่าพยาบาลประจำการประเมินในด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของงานและการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเป็นอันดับที่หนึ่งหรือสูงที่สุด กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารประเมินตนเองต่ำกว่าพยาบาลประจำการประเมินทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจประสิทธิภาพของงานและการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเป็นอันดับสอง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีผู้นำไปศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย และผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน