

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินการให้สอดคล้องกับเรื่องภาวะผู้นำของครูกับความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญต่อไปนี้

1. การบริหาร
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 การบริหารการศึกษา
 - 1.3 การบริหารโรงเรียน
2. ผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 2.3 ภาวะผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. การบริหาร

คำว่า การบริหารเป็นคำศัพท์ที่บัญญัติในภาษาไทยตรงกับภาษาอังกฤษว่า Administration ในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายของการบริหาร แนวคิดทฤษฎีการบริหาร การบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความหมายของการบริหาร

ในปัจจุบันการบริหารมิได้มีความหมายเพียงการทำเอกสารและปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและกฎกติกาเท่านั้น ผู้บริหารคนใดที่ทำงานประจำได้ถูกต้องต้องเป็นผู้นำของหมู่คณะ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารทั้งคนไทยและคนต่างชาติไว้มากมายหลายท่านดังนี้

เสนาะ ตีเขาวัว (2544 : 4) ให้ทัศนะว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จตุพร ขวัญแก้ว (2546 : 8) อธิบายว่าการบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

ชอบ มุกดา (2541: 8) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง งานที่ปฏิบัติโดยอาศัยบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุมกำกับความพยายามของสมาชิกขององค์กรและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 11) ให้ความหมายว่า เรื่องของการบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่า การบริหารเป็นการระดมให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายให้ผลสำเร็จสูงสุด

วิจิตร ศรีสอ้าน (2546 : 19) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สรูป การบริหารเป็นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมกำกับความพยายามของสมาชิกขององค์กรที่เหมาะสม โดยกลุ่มบุคคลร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 การบริหารการศึกษา

การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา โดยมีผู้นำและผู้ตามบนเงื่อนไขของรูปแบบทรัพยากร สื่อ สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือการบริหารการศึกษานั้น มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้มากมายตามหลักการและเหตุผลของแต่ละท่าน ดังนี้

วัชรียกรัตน์ (2546 : 10) สรุปลว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรมการจัดการศึกษาที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญทุกๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ โดยอาศัยทรัพยากรในการบริหาร 4 อย่าง คือ คน เงิน อุปกรณ์ และการจัดการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 38) สรุปลว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง การใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งคือ นักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการใช้กลุ่มคนกลุ่มที่สอง ได้แก่ ครูในฐานะตัวแทนดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

กิตติมา ปริดีดิลก (2532 : 4) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 4) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคลากรหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม

ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2531 : 5) ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันกระทำ เพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือเยาวชนให้เจริญเติบโตทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม การดำเนินงานนี้จะต้องมีการใช้ทรัพยากร คือ คน เงินและวัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อุทัย ธรรมเดโช (2536 : 170) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปดำเนินการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญเป็นผลดีต่อสังคมและช่วยพัฒนาสังคมให้เจริญสืบไป ลักษณะที่ 2 หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยมีบุคคลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันพัฒนาผู้เรียนหรือเยาวชนให้เจริญเติบโตทางด้านร่างกายสติปัญญา อารมณ์และสังคม ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และเทคนิคต่างๆ

1.3 การบริหารโรงเรียน

นักบริหารในอดีตเชื่อกันว่า การบริหารเป็นศิลปะ ผู้บริหารจะต้องมีประมุขศิลป์ (คำว่าภาวะผู้นำ คำกร่อนเก่าๆ นิยมเรียกว่า “ประมุขศิลป์”) ผู้บริหารหรือผู้ที่ประมุขที่จะนำคนอื่นได้ จะต้องมียุคุณลักษณะเด่น บุคลิกภาพแตกต่างจากบุคคลอื่นเป็นลักษณะเฉพาะตัวถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษได้ เช่น รูปร่างสูงใหญ่ เสียงดัง บางสังคม เช่น ชาวจีนจะดูลักษณะที่เรียกว่าโหงวเฮ้ง ผู้นำที่เป็นบิดามารดาตายลงไป ทายาทโดยสายเลือดก็เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในยุคต่อมาได้ ดังจะเห็นได้จากประเทศเกาหลีเหนือในปัจจุบัน อินเดียในอดีต ปัจจุบันความเจริญของศาสตร์ทางการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีทฤษฎี มีข้อมูล กระบวนการในการศึกษาค้นคว้า โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์จนได้รับการยอมรับ สามารถจะนำมาฝึกฝนให้การศึกษาอบรมกับผู้นำหรือผู้บริหารรุ่นใหม่ให้เกิดแนวคิดนำมาปฏิบัติงานบริหารจัดการได้จนประสบความสำเร็จประเทศไทยได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ผู้บริหารต้องเป็นมืออาชีพพัฒนาตนเองให้มีมาตรฐานทางวิชาชีพ มีกฎหมายเข้ามาควบคุมดูแลกำหนดหลักประกันเบื้องต้นคือ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพจึงจะบริหารได้ ผู้บริหารในอดีตให้ความสำคัญกับคนในองค์กรน้อยมาก โดยเฉพาะในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ต่อมาในยุคมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ มองว่าองค์กร

มีชีวิต มีคนจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน องค์กรเป็นระบบที่เปิด เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องอาศัยคนอื่นทำงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การทำงานกับคนกลุ่มคน การบริหารงานจึงเริ่มซับซ้อนและเริ่มมีความยุ่งยากมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องนำศาสตร์หลายศาสตร์มาประยุกต์ใช้อย่างมีศิลป์ จึงจะประสบความสำเร็จได้ เพราะต่างคน ต่างเวลา ต่างโอกาส และสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน แม้เป็นผู้บริหารคนเดียวกันตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียนหนึ่งจะประสบความสำเร็จและตัดสินใจเหมือนกันกับอีกโรงเรียนหนึ่งก็อาจจะไม่สำเร็จ สรุปแล้ว ผู้บริหารควรยึดแนวทางให้ความสำคัญในการบริหาร จำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ประยุกต์แนวคิดทฤษฎีของศาสตร์และพัฒนาบุคลิกภาพของตัวเอง นำศาสตร์ไปใช้ให้เหมาะกับคน กลุ่มคนที่อยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างให้ได้วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันและปฏิบัติงานพอใจ (คณะกรรมการบริหารหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ 2547 : 6) มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน ไว้ดังนี้

สมศักดิ์ ศรีมาโนชน์ (2542 : 148) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจ 2 อย่าง คือ อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง โดยอาศัยระเบียบ กฎและคำสั่งกับอำนาจที่เกิดจากความดีความงามที่มีอยู่ในตัวเช่น ความรอบรู้ ความเป็นผู้มีศีลธรรม มีน้ำใจ จัดองค์ประกอบในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ใ้งานประสานกัน เพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ชร สุนทรายุทธ (2536 : 3) มีความเห็นว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชนและประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม หรือให้มีคุณภาพทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยใช้กระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกระบบ โรงเรียน

หวน พินธุพันธ์ (2538 : 7) ให้นิยามว่า การบริหารโรงเรียนคือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณภาพ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 : 2) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการอำนวยความสะดวก เพื่อจัดการเรียนการสอนซึ่งควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ควรคำนึงถึงความสะดวกที่ให้แก่ครูในด้านอุปกรณ์เครื่องมือและบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการเรียนการสอน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2546 : 41) นิยามว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม

สมเด็จพระสังฆราช (2543 : 44) เสนอแนวคิดว่าการบริหารโรงเรียนจะถูกกำหนดและแบ่งตามภารกิจหลักของโรงเรียนซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกโรงเรียน เพราะโรงเรียนมีขนาดและบุคลากรต่างกัน สามารถแบ่งต่างกันได้ แต่เนื้อหาหลักจะเหมือนกัน อย่างน้อยโรงเรียนทั่วไปก็มีความวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการและงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สรุป การบริหารโรงเรียนเป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร ตลอดจนให้ผู้เรียนดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เป็นบุคคลที่สังคมและประเทศชาติต้องการ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ตามอำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง ภายใต้ระเบียบ กฎและคำสั่ง กับอำนาจที่เกิดจากความดีความงามที่มีอยู่ในตัว เช่น ความรอบรู้ ความเป็นผู้มีศีลธรรม มีน้ำใจ

2. ผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่ทำนายต่อการทำความเข้าใจอย่างมาก ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญคือการให้ความช่วยเหลือกับกลุ่มองค์กรหรือสังคม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ในที่นี้ผู้วิจัยขอกล่าวถึงความหมายของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ ภาวะผู้นำและแบบผู้นำ ดังนี้

2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือพบกับความล้มเหลว และสามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆ ได้หรือไม่ ในโลกปัจจุบันที่ภาวะการแข่งขันทุกวินาทีในทุกเรื่อง ผู้นำต้องรับภาระในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าองค์กรเหมือนกับเรือลำหนึ่งที่กำลังแล่นสู่ฝั่ง เรือลำนี้จะไปถึงฝั่งได้อย่างปลอดภัยหรือไม่ขึ้น ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง อาทิ เช่น ความสามารถของลูกเรือ สภาพทะเล ภูมิอากาศ สภาพเรือ ฯลฯ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ กัปตันหรือผู้นำในเรือลำนั้น หากกัปตันไม่มีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำที่สมบูรณ์เพียงพอ โอกาสที่จะนำเรือเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะม่น้อย แต่หากกัปตันมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ความชำนาญที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง กล้าตัดสินใจในยามคับขัน โอกาสที่เรือจะเข้าสู่ฝั่งได้อย่างปลอดภัยก็จะมีสูงเช่นเดียวกับองค์กร หากมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีสติและอารมณ์ปกติคงที่ในการนำ องค์กรก็สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และแข่งขันกับผู้อื่นได้ สมาชิกในองค์กรยังมีความสุขถ้วนหน้าด้วย จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงพยายามค้นหานิยามความหมายของคำว่า “ ผู้นำ ” ซึ่งพบว่า มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เสนห์ จูย์โต (2549 : 12) ให้ความหมายของผู้นำว่า ในปัจจุบันคำว่าผู้นำอาจจะหมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนลูกค้าและผู้รับบริการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารมักจะมองที่ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ จะได้อินคำว่า คนบางคนเป็นผู้บริหารแต่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร หรือคนบางคนเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ หมายความว่า ผู้บริหารบางคนก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งทางด้านบริหาร โดยไม่มีการยอมรับ ลูกน้องมีปัญหา เพราะคิดว่าผู้บริหารท่านนี้มีค้อยู่จริงและเมื่อไปถามเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อนร่วมงานก็กลายเป็นผู้นำ ซึ่งไม่ได้มีตำแหน่งเป็นบริหารแต่เป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำคือ ด้านการยอมรับ ผู้บริหารอาจจะได้รับการยอมรับในเชิงของตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ แต่ถ้ามองทางด้านผู้นำบ้าง จะมีเรื่องของการยอมรับหรือในทางหลักการจะใช้คำว่า มี Power หรือมีอำนาจว่ามี

กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการบังคับบัญชาและจะพาผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้

สุริยนต์ เผือกสกนธ์ (2549 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง คนที่เป็นผู้ชี้กำหนด ทิศทางไปข้างหน้าโดยให้ผู้อื่นตามในสิ่งที่ตนจะชี้แนะในทิศทางที่จะไป โดยคงต้องอาศัยการพูด ชักนำ ให้ผู้ตามมีความศรัทธาในแนวความคิดนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2546 : 34) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติ เด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่หน่วยงานนั้นๆ ได้

ฮานปีน (Halpin. 1996 : 27 - 28) ได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 3 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงาน
2. ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

กูด (Good 1973 : 313) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

สรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการ บังคับบัญชาชี้แนะ หรือ

โน้มน้าว หรือใช้อิทธิพล ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยทักษะต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจ

2.2 คุณลักษณะของผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาลักษณะผู้นำไปในหลายแนวทาง แต่ในความเป็นจริงนั้น เราสามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leaders) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะว่า ผู้บังคับบัญชานั้น คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎระเบียบขององค์กร

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leaders) คือ ผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะ ไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์กร แต่สมาชิกหน่วยงานให้การยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์กรต้องการ ให้การยอมรับ หรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ ก็คือ ต้องมีลูกน้อง มีเงื่อนใยในการปกครองต่างๆ เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ การให้คุณให้โทษ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดีและมีวินัย

เพราะเหตุใดจึงมีการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำไว้ค่อนข้างละเอียดและมากมายหลายข้อ ทำให้ดูเหมือนว่าจะหาผู้นำดีๆ ที่มีคุณสมบัติตามข้อกำหนดนั้นได้ยากทีเดียว เหตุผลที่ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้นำไว้สูง เพราะ ผู้นำมีหน้าที่ที่สำคัญมาก การที่จะปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ถือได้ว่าเป็นเรื่องไม่ธรรมดา จำเป็นต้องอาศัยคนที่มีลักษณะไม่ธรรมดา ตามไปด้วยหน้าที่ของผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับใด กล่าวคือ ผู้นำรัฐบาล ผู้นำฝ่ายค้าน หัวหน้าพรรคการเมือง อธิการบดี คณบดี หัวหน้าวงดนตรี หัวหน้าคณะลูกเสือ ประธานชมรมผู้สูงอายุ หรือหัวหน้าครอบครัว จะมีหน้าที่โดยประมาณได้ดังนี้

1. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะให้กลุ่มหรือองค์กรมีเอกภาพ (Unity) หน้าที่ประเภทนี้เป็นเรื่องลำบากมาก เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ เช่น คณะรัฐบาล บริษัทใหญ่ๆ หรือองค์กรขนาดเล็ก เช่น ครอบครัวที่มีลูก 5 คน อาจจะประสบปัญหาาก็ได้ แต่เป็นหน้าที่ที่ขาดไม่ได้ ผู้นำต้องทำถึงแม้ว่าจะทำให้มีเอกภาพแบบหนึ่งเดียวไม่ได้ ก็ควรจะทำให้มีความเป็นหนึ่งเดียวให้มากที่สุด ไม่ควรจะให้เกิดกลุ่มเล็กกลุ่มน้อยนับได้ถึง 6 กลุ่ม ทั่วๆ ที่จำนวนสมาชิกในกลุ่มมีเพียง 5 คน เป็นอันขาด

2. กระตุ้นให้สมาชิกแสดงออกหรือให้สิ่งที่เกิดประโยชน์แก่หมู่คณะ (Contribution) การที่ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่ข้อนี้ได้จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ที่จะนำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย มีความง่ายขึ้นถ้าสมาชิกมีความประสงค์ที่จะแสดงออกหรือให้แก่กลุ่มมากเท่าไร ผู้นำก็ยิ่งเหนื่อยน้อยเท่านั้น ท่านประธานาธิบดี จอห์น เอฟ. เคนเนดี เคยแสดงสุนทรพจน์ไว้ว่า “โปรดอย่าถามว่าอเมริกาจะให้อะไรแก่ท่านบ้าง” แต่ “โปรดถามว่าท่านจะให้อะไรแก่อเมริกา”

3. พัฒนาสมาชิกในองค์กรหรือในกลุ่มให้เกิดการพัฒนาทั้งทางความรู้ ทักษะ และความคิดจนสามารถเป็นผู้นำได้และเข้าใจภารกิจขององค์กร ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

3.1 หมุนเวียนให้มีโอกาสเป็นผู้นำตามความเหมาะสม

3.2 ให้มีบทบาทเป็นผู้นำบ้างตามความถนัด

3.3 กระจายอำนาจในการบริหารงาน

3.4 ส่งเสริมการทำงานในรูปคณะกรรมการ

4. ร่วมกับสมาชิกกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือนโยบายของกลุ่มหรือทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับนโยบายและเป้าหมายของกลุ่มที่จำเป็นจะต้องกำหนดไว้ เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรนั้น อาจเกิดขึ้นได้จาก 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะที่หนึ่งเกิดจากการที่สมาชิกทั้งหลาย โดยผู้นำเป็นหลักประสานช่วยกันกำหนด เป้าหมายของกลุ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็กรณีใดก็ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ ที่จะทำให้สมาชิกช่วยกันกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ หรือทำความเข้าใจนโยบายและน่านโยบายหรือเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายไปสู่การปฏิบัติ

5. บริหารงานหรือประสานงานระหว่างหน่วยย่อยภายในหมู่คณะหรือองค์กรในการทำงานอย่างเป็นระบบนั้น โดยปกติแล้วองค์กรหรือหน่วยงานหรือกลุ่มคนมักจะต้องกำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างน้อยก็ควรจะมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 กำหนดหรือทำความเข้าใจกับปัญหา

5.2 กำหนดวัตถุประสงค์

5.3 กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ หรือกระจายงาน

5.4 มอบหมายงาน

5.5 ดำเนินการปฏิบัติงาน

5.6 ประเมินผลงาน

6. ให้คำแนะนำปรึกษาหารือหรือชี้แนวทางให้แก่สมาชิก มีคำกล่าวเป็นภาษาอังกฤษสำนวนหนึ่งกล่าวไว้ว่า “Every leader must be a supervisor, But a supervisor doesn't have to be a leader” มีความหมายโดยสรุปว่า ผู้นำทุกคนจะต้องมีหน้าที่ให้คำปรึกษา

แก่สมาชิก เพื่อให้การทำงานของสมาชิกเกิดประโยชน์แก่กลุ่มหรือองค์กรให้มากที่สุด ด้วยเหตุนี้เอง ผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์ประการหนึ่งว่า เป็นผู้รอบรู้ในภารกิจขององค์กร เช่น ผู้นำที่เป็นครูใหญ่ก็จำเป็นที่จะต้องรอบรู้ในเรื่องของโรงเรียน เช่น หลักสูตรการสอน การประเมินผลและจิตวิทยาการเรียนรู้อย่างไร เพราะไม่เช่นนั้นแล้วไม่อาจจะให้คำแนะนำแก่ครูได้ และจะปฏิเสธหน้าที่นี้ก็ไม่อาจจะทำได้ด้วย

7. เป็นผู้ให้คุณให้โทษ ดูเหมือนว่าในการกำกับดูแลสมาชิกไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม ผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องสวมบทบาทของเป่าปุ่นจิ้นอยู่อย่างแน่นอน สมาชิกคนใดที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนย่อมสมควรจะได้รับการลงโทษ แต่สมาชิกคนใดที่มีพฤติกรรมดีงามและเป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กรหรือสังคมโดยรวมย่อมสมควรแก่การได้รับรางวัล บุคคลที่เป็นผู้นำขององค์กรจะวางเฉยไม่ให้ความสนใจใดๆ ต่อพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีของสมาชิกย่อมไม่ได้ เพราะถ้าผู้นำวางเฉยแก่ผู้ที่ทำดีและในขณะที่เดียวกันก็ไม่เคยตำหนิหรือลงโทษผู้ที่ทำผิดเลยก็เสมือนหนึ่งว่าผู้นำกำลังให้รางวัลผู้ทำผิดและลงโทษผู้ทำความดีในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้อง หูไว ตาไว และทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมและมีความกล้าหาญที่จะกระทำในสิ่งถูก จึงจะปฏิบัติหน้าที่ข้อนี้ได้ดี

8. บำรุงขวัญสมาชิก โดยมุ่งให้กำลังใจ ขจัดความเดือดร้อนแก่สมาชิกทั้งหมด ผู้นำที่ดี มีคุณธรรม เป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่อยู่ในใจ มีความเมตตากรุณา มุทิตาและอุเบกขา ใส่ใจในเรื่องเช่นนี้ ย่อมดูแลขวัญและกำลังใจของสมาชิกได้ดี

9. เป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อหรือประสานงานหรือปะทะกับกลุ่มอื่น องค์กรอื่นหรือสถาบันอื่น เช่น ในสมัยกรุงศรีอยุธยาเมื่อมีศึกสงครามกับข้าศึก พระมหากษัตริย์ไทยในยุคนั้น จะทรงนำหน้าเหล่าทหารหาญเสมอ ตัวอย่างของสมเด็จพระนเรศวรมหาราชและสมเด็จพระมหาอุปราชาก็ทรงกระทำยุทธหัตถีในนามของชาวอยุธยาและชาวพม่า นั้น เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุด การหลีกเลี่ยงหน้าที่นี้ถือว่าเสียศักดิ์ศรีในความเป็นผู้นำ ตัวอย่าง เช่น สมมุติว่า ในรัฐสภามีการอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐบาล ผู้นำฝ่ายค้านจะต้องรับหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้แทน ฝ่ายค้านในการอภิปรายนำและสรุปการอภิปรายไม่ไว้วางใจนั้น การที่ไม่ยอมทำหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน ทั้งๆ ที่ตนเองอยู่ในวิสัยที่จะกระทำได้ ถือเป็นภาระละเลยหน้าที่ข้อนี้ของผู้นำไป

10. รับผิดชอบต่อผลเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสมาชิก โดยที่การปฏิบัติงานนั้นเขาได้ทำไปตามนโยบายหรือคำสั่งของผู้นำ ตัวอย่าง เช่น สมาชิกชมรมถ่ายภาพได้รับมอบหมายให้ถ่ายภาพกิจกรรมนักศึกษาจำนวน 10 ม้วน โดยได้รับเงินสนับสนุนจำนวนหนึ่งครั้งเมื่อถึงเวลาไปรับภาพถ่ายจากร้านถ่ายรูป ปรากฏว่าทางร้านคิดค่าบริการสูงขึ้นกว่าเดิม 20 บาท รวมแล้วมีค่าใช้จ่ายเกินงบประมาณที่มีอยู่ 200 บาท ในกรณีเช่นนี้ ประธานชมรมถ่ายภาพหรือนายกองค่านักศึกษาซึ่งเป็นผู้มอบหมายให้สมาชิกคนนั้นเป็นคนถ่ายภาพ

จะต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นนั้น เพราะถือว่าสมาชิกคนนั้น ได้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำแล้ว เมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้นผู้นำจึงต้องรับผิดชอบ จะปล่อยให้ผู้อื่นรับผิดชอบไม่ได้ (ภาควิชาการพัฒนชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2549 : 1)

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544 : 18 - 19) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขา และจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่กล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Breadth) ก็คือจะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัว อย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความขัดข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตัวเองและนับถือตัวเอง

3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation & Achievement) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูงและจะต้องมีความขยันที่จะทำอะไรให้ดีเด่นให้สำเร็จอยู่เสมอๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจ ทำทนายให้สิ่งอื่นสำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับ คนอื่น

สรุป คุณลักษณะของผู้นำเป็นความพิเศษที่ผู้นำจะต้องมี คือ มีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ

มีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง มีทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนของตนเองและผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติ ซื่อสัตย์ ขยัน ประหยัด อดทนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และมีคุณธรรม

2.3 ภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ที่บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ ภาวะผู้นำ ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ ภาวะ ” กับ “ ผู้นำ ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ ภาวะผู้นำ ” แต่บัญญัติว่า “ ภาวะ ” เป็นคำนาม แปลว่า ความมีหรือความเป็นหรือความปรากฏ ส่วนคำว่า “ ผู้นำ ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมาก คือ คำว่า “ หัวหน้า ” เป็นคำนาม แปลว่า ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่ง คือ “ ผู้จัดการ ” เป็นคำนาม แปลว่า บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ เมื่อพิจารณารากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ (ทองใบ สุคชาริ. 2548 : 9) ส่วนคำว่า " LEADERSHIP " ตัวอักษรสัมพันธ์กับความหมายดังนี้

L = LOVE : รักหน้าที่ มีความยุติธรรม เน้นย้ำความเจริญ

E = EDUCATION AND EXPERIENCE : การศึกษาดี มีพร้อมด้วยประสบการณ์

A = ADAPTABILITY : ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม รู้พร้อมในสถานการณ์รอบด้าน

D = DECISIVENESS : สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำและถูกต้อง

E = ENTHUSIASTIC : มองความสำเร็จผู้อื่นด้วยความชื่นชม

ศรัทธา

R = RESPONSIBILITY : มีความรับผิดชอบ ประกอบด้วยความดี มีวินัย

S = SACRIFICE AND SINCERE : จริงจังจริงใจ เสียสละเพื่อส่วนร่วม

H = HARMONIOUS : ไพเราะ นุ่มนวล ชวนให้คล้อยตาม งามด้วยมารยาท

I = INTELLECTUAL CAPACITY : ปฏิภาณไหวพริบฉลาด

หลักแหลม รู้เท่าทันคน

P = PERSUASIVENESS : สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม

(ภาควิชาการพัฒนารัฐบาล คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2549 : 1)

วิโรจน์ สารัตนะ (2549:1) อธิบายถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดียิ่ง

Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary (1989 : 814) บัญญัติว่า “Leadership” เป็นคำนามเกิดจากการผสมระหว่าง “leader + ship” มีความหมายหลายประการดังนี้

1. ตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้นำ
2. ความสามารถในการนำ
3. การนำ
4. ผู้นำของกลุ่ม

คูบริน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 : 11; อ้างอิงมาจาก Dubrin. 1998 : 2) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชักนำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จของงาน ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำมีความเห็นกันแตกต่างกันไป ได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้จำนวนมาก แต่ในที่นี้จะขอคัดเลือกแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำของบางท่าน ที่สำคัญและสัมพันธ์กับการพัฒนาเป็นแม่แบบผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน

ซูเมธ เดียววิเศษ (2547 : 51 – 53) อธิบายว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกได้ 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล สมัยนั้นมนุษย์เรามีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมามีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

3. ทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal - Situation Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 2 ประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของผู้นำ เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไป กลุ่มผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์

4. ทฤษฎีสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction – Expectation) แนวคิดตามทฤษฎีนี้ กล่าวว่า สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

4.1 อำนาจตามตำแหน่ง

4.2 ภารกิจของกลุ่ม

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล คือ เน้นตัวมนุษย์และสร้างหลักการ โดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิด ดังนี้

5.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความอิสระมีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กร ธรรมชาติขององค์กรย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

5.3 ภารกิจของผู้นำ คือ การจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

ขงยุทธ เกษสาคร (2546 : 45 - 47) ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งพัฒนา มาเป็นแม่แบบผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theory) ได้หน้าตาดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่นหลายเรื่อง อธิบายไว้ว่าการที่บุคคลได้เป็นผู้นำเพราะบุคคลนั้นมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีทั้งภายนอกและภายใน คือ มีรูปปร่าง มีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเยี่ยม ในกลุ่มที่มีโครงสร้างและเป้าหมายแตกต่างกัน ลักษณะของผู้นำก็จะแตกต่างกันออกไป ตามเป้าหมายและโครงสร้างของกลุ่ม ในทฤษฎีนี้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เด่นชัดสำหรับการเป็นผู้นำ คือ

1.1 มุ่งเน้นความรู้ความสามารถในการทำงานหรือกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายนโยบายของกลุ่ม (Task Ability)

1.2 อาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มด้วยใจรัก (Assertiveness)

1.3 ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สมาชิกกลุ่มเต็มใจร่วมทำงานด้วย (Social Acceptability)

2. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ผู้นำเกิดขึ้นเพราะมีสถานการณ์บางอย่างทำให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำ ซึ่งทฤษฎีสถานการณ์นี้ยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และผู้นำมองเห็นปัญหาโดยหาทางแก้ไขด้วยอาศัยความร่วมมือจากปวงชน แล้วตัดสินใจดำเนินการตามโครงการที่ตั้งเอาไว้

3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory) ทฤษฎีนี้ อธิบายว่าความเป็นผู้นำไม่ใช่สิ่งที่จะอธิบายด้วยคุณลักษณะผู้นำ หรืออธิบายด้วยสถานการณ์เพียงอย่างเดียว แต่ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น กล่าวคือ ต้องพิจารณาทั้งคุณสมบัติของตัวบุคคลประกอบกับสถานการณ์นั้น แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปคุณลักษณะที่จำเป็นและเหมาะสมกับการเป็นผู้นำของกลุ่มก็จะเปลี่ยนไปด้วย ดังนั้นในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำหลายคน ซึ่งมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้นำ

สรุป ลักษณะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะของผู้นำ ลักษณะของผู้ร่วมงาน ลักษณะของกลุ่ม ลักษณะขององค์กร ซึ่งตั้งอยู่บนเงื่อนไข กฎ กติกา และตามสถานการณ์ขณะนั้น มักจะเกิดภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้บริหารหรือสมาชิกองค์กรตลอดเวลา เช่น ภาวะผู้นำเกิดจากบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเกิดจากประสบการณ์ ภาวะผู้นำเกิดจากสถานการณ์ แวดล้อม ภาวะผู้นำเกิดจากการเป็นผู้ริเริ่มในกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดจากหลักการที่สร้างขึ้น

2.3.3 ลักษณะภาวะผู้นำ

ผู้นำย่อมมีคุณลักษณะพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี แต่คนทั่วไปสามารถฝึกฝนตนเองให้เกิดภาวะผู้นำได้ โดยมีเทคนิคต่างๆ ดังนี้

1. การรู้จักหน้าที่ของตน คือ ผู้นำในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ในขอบเขตของงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และนอกจากจะรู้งานในหน้าที่ในหน่วยงาน ของตนแล้วยังต้องมีความรู้ในหน่วยงานของหน่วยงานรองๆ ลงไปด้วย

2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยความยุติธรรมเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ควรจะมีมอบให้ พร้อมกับแนะนำวิธีปฏิบัติงานด้วย

3. ออกคำสั่งและตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สำเร็จผลดังความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4. มีการตัดสินใจที่ไม่ผิดพลาดและถูกกาลเทศะ ผู้นำที่ดีควรมีการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจที่ดีนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ในหน้าที่การงานรวมทั้งการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบและให้ทันแก่เวลาด้วย

5. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำตนเป็นผู้นำที่ดีหมายถึง การเป็นผู้ตรงต่อเวลา มีความอดทนและเป็นผู้เสียสละ

6. ปลูกฝังความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มทำงานใหม่ๆ

7. เป็นผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยในองค์กรนั้นๆ โดยมีการพบปะสนทนากับผู้ร่วมงานและหลีกเลี่ยงการชอบพอกับบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ให้ความปลอดภัย และความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่เอาความดีความชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตนเสียผู้เดียว

9. ดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ให้ความสนิทสนม และ มีความห่วงใยในยามที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อน

10. ตำรวจและฝึกฝนตนเองให้ดีขึ้น ควรหาเวลาสำรวจผลงานที่ตนได้ปฏิบัติ และแก้ไขปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นและมีการรับฟังคำติชมจากผู้อื่นด้วย (พรนพ พุกกะพันธ์ 2544 : 23)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16 - 17) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรเป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้ายุทธศาสตร์ภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน เพื่อนร่วมอาชีพ ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรองดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า ในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบ การสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ผู้ผลิตสินค้าและผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขในการขนส่ง

4. การสอนงานผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น สมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค การปรับปรุงแก้ไข และ สิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการคือ

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้สมาชิกของทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง ที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรมสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ

8. การประกอบการ เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดในเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำ 3 ประการ ดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีการเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็นและความต้องการที่จะต้อง มีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในวงการวิชาชีพ

สรุป ลักษณะภาวะผู้นำ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพสูง และมีเทคนิควิธี ประกอบกับศิลปะการบริหารละเอียดอ่อน สามารถสร้างทีมงานได้ เป็นตัวแทนขององค์กรในการต่อรองเจรจากับองค์กรอื่น จริงใจ มีคุณธรรมและเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ก่อนประโยชน์ส่วนตัว

2.4. แบบของผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่งทำให้การบริหารงานของผู้นำประสบผลสำเร็จ โดยการใช้แบบผู้นำที่ถูกต้องกับสถานการณ์ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับแบบผู้นำและพิจารณาเลือกแบบผู้นำ ดังนี้

2.4.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแบบผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2542 : 437 – 250) กล่าวว่ามิตฤษฎีที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีก หนึ่ง เป็นที่พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำเป็นคนเช่นใด เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้ให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว โดยให้ความสำคัญลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและ

จิตใจของผู้นำ ทั้งนี้ผู้สนใจแนวทางดังกล่าวได้ตั้งข้อสงสัยว่า ที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอหรือรูปร่างหน้าตา เป็นต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

1. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคล ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างจาก บุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในเรื่องคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบและการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่ได้กระจ่างชัดในคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญพอที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

สต็อกคิลล์ (เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. 2539 : 46 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974 : 196 - 198) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
 - 1.2 การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)
 - 1.3 พฤติกรรมเชิงรุกและการชำระรักษาผลประโยชน์องค์กร (Aggressiveness and Assertiveness)
 - 1.4 การมีอำนาจ (Dominance)
 - 1.5 มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ (Emotional Balance and Control)
 - 1.6 ความมีอิสระ (Independence)
 - 1.7 ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
 - 1.8 การมีคุณค่า 25 ง (Personal Intensity)

2. ความสามารถ ประกอบด้วย

- 2.1 สติปัญญา (Intelligence)
- 2.2 การตัดสินใจ (Decisiveness)
- 2.3 ความรอบรู้ (Knowledge)
- 2.4 ความคล่องในการพูด (Fluence of Speech)
3. ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย
 - 3.1 การแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)
 - 3.2 ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)
 - 3.3 ความร่วมมือกัน (Cooperativeness)
 - 3.4 ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige)
 - 3.5 ความสามารถทางสังคม (Sociability)
 - 3.6 การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)
 - 3.7 การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

กีเซลลี (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 196 – 198 ; อ้างอิงจาก Ghiselli.

1971 : 78) ได้ทำการศึกษา เพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบว่า คุณลักษณะ 6 ด้าน ต่อไปนี้ มีความสัมพันธ์กับความ เป็นผู้นำ ได้แก่

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) เป็น การปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผนจัดการองค์กร การมีอิทธิพลและ การควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) เป็นการแสวงหาความรับผิดชอบและปรารถนาความสำเร็จ
3. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์และ ความสามารถ ทางภาษา รวมถึงการรู้จักใช้ดุลพินิจ การใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด
4. การตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการ ตัดสินใจและแก้ปัญหา
5. ความมั่นใจในตนเอง (Self- Assurance) เป็นความมั่นใจในตนว่า มี ความสามารถในการแก้ปัญหา
6. ความริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถในการดำเนินงานอย่าง มีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเองอย่างมีความรับผิดชอบและสามารถแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อ ใช้ในการปฏิบัติงาน

2) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้แสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร การศึกษาการเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำหรือทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ มีจุดหมายอยู่ที่แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีที่มีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือเรื่องจิตใจเป็นสิ่งสำคัญ เน้นในเรื่องความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือและความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญ และควรกล่าวถึงคือ การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่มีนักวิชาการบริหาร เช่น ลิปปิต และไวท์ (Lippitt and White) เลวิน (Lawin) เฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill and Coons) ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winner) และ ลิกเคอร์ท (Likert) ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างความเป็นผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วยที่นับว่าสำคัญพอสรุปได้ 5 ทฤษฎี ดังนี้

(1) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกเป็นผลงานการวิจัยของ ลิปปิต และไวท์ (Lippitt and White) ภายใต้การควบคุมดูแลของเลวิน (Lawin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา เมื่อปี ค.ศ. 1940 ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บังคับ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด และการให้คุณค่าให้โทษอย่างเคร่งครัด จะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิต ผลงานตามที่ผู้นำต้องการ โดยมีได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

เกิดความภาคภูมิใจ และรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจ และสติปัญญา ให้แก่งาน ผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

3. ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez – Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องน้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณาและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตร โดยแทบจะไม่มีการทบทวนของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

(2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน เป็นการศึกษาพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวังและยึดถือระเบียบไว้ก่อน การติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

2. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบบงการนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

3. ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการพิจารณาแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

4. ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

(3) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two - Dimensional Theory) เป็นพฤติกรรม ผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายามอธิบายมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำอย่างละเอียด โดยให้ความเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคล เพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี ค.ศ. 1995 เฮมพิล และ คูณส์ (รุจา เทพนมิตร. 2545 : 23 - 24 : อ้างอิงจาก Hemphill and Coons. 1995) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยได้ร่างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลายสาขาอาชีพ ได้ข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งสิ้น 1,800 ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติ ดังนี้

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งกัน (Integration)
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจการเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ไมตรีร่วมกับกลุ่มอื่นๆ (Representation)
5. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะดำเนินการให้รางวัลหรือลงโทษหรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
7. การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น (Domination)
9. ความพยายามที่จะดำเนินการจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินงาน (Organization)

(4) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน มีกลุ่มนักวิจัย จากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิตินี้เช่นเดียวกัน ซึ่งศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้วัดต่างๆ ที่บอกประสิทธิผล โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษา ที่ไอโฮไอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

1. แบบมุ่งตัวงาน (Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงาน และความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน
2. แบบมุ่งตัวคน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจ ทุกข์สุขและสวัสดิการของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรง ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกน มีสองแบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูง

และมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ผลสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษา ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรก จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น ของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งตัวคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่ทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง เพราะสอดคล้องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำ ส่งผลให้การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

(5) ทฤษฎีการบริหารสี่ระบบ

ลิเคอร์ท (จรินทร์ พักประไพ. 2543 : 29 ; อ้างอิงจาก Likert. 1960) ได้ทำการศึกษา ในมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำซึ่งเน้นถึงกลุ่มและองค์กรมากกว่า ที่มุ่งถึงคน โดยแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำในองค์กรออกเป็น 4 ระบบ ที่อาจแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้ามีส่วนร่วมดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (Exploitative Authoritative) ตามแนวคิดนี้ ผู้นำจะมีอำนาจสมบูรณ์แบบจะเชื่อและไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างและจำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ระบบนี้ การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะและวิธีการมากขึ้น ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษเป็นครั้งคราว โดยยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน ยอมรับเรื่องและมอบหมายงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้เน้นการปรึกษาหารือ โดยผู้นำให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่ได้ไว้ใจหรือเชื่อมั่นอย่างสมบูรณ์แบบ พยายามใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารภายใน ทั้งแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำ แต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างในบางเรื่อง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) ระบบนี้ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้นำในระบบนี้มีความไว้ใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสมบูรณ์แบบ การติดต่อสื่อสาร ใช้ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วยการส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

จากการศึกษาของ ลิเคอร์ท (Likert) พบว่า แผนงานต่างๆ ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำนั้น จะมีผู้บังคับบัญชาที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้าม แผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์กรจะใช้แบบความเป็นผู้นำแบบการปรึกษาหารือหรือการให้เข้ามามีส่วนร่วม นั่นคือ ลิเคอร์ท (Likert) มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด คือ แบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือ แบบประชาธิปไตย ดังนั้น ลิเคอร์ท (Likert) จึงมีความเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นแบบการบริหารที่ดีที่สุด ซึ่งระบบที่ 4 นี้ ถือเป็นศูนย์กลางในการบริหาร (Employee Centered Organization) หรือระบบยึดคนเป็นหลัก

3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า น่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่เอื้ออำนวยให้เกิดความเป็นผู้นำขึ้นมาได้ คือ ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นความเป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายนอกได้ กล่าวคือ ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็ตามขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์นั้น ที่จะกำหนดว่าลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร ซึ่งทฤษฎีกลุ่มนี้มีดังนี้

(1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 22-23) กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิผลความเป็นผู้นำของฟีลเลอร์ มีหลักการว่า ประสิทธิภาพผลความเป็นผู้นำหรือองค์กรจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติ และแรงจูงใจ องค์ประกอบที่ 2 คือ สถานการณ์ใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไรจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับขององค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader Member Relation) หมายถึง ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์หรือความคาดหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ ผู้นำและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้อย่างดี ซึ่งผู้นำนั้นยอมที่จะมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้ หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานที่กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน มีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อการที่ผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการ ที่องค์กร ได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นั้นก็ย่อมที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำก็คือ ความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

(2) ทฤษฎีผู้นำสามมิติของเรดคิน (3D Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 22-23) กล่าวว่า ทฤษฎีสามมิติ ของเรดคิน เกิดจากแนวความคิดที่ว่า ในการบริหารหรือการจัดการองค์กรหรือในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม งานของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็คือ ทำอย่างไรหน่วยงานของตนจึงจะบรรลุประสิทธิผล ทฤษฎีสามมิติ เห็นว่า ประสิทธิภาพเป็นหัวใจ (Central Issue) ของการบริหารหรือการจัดการ และก่อให้เกิดประสิทธิผล จึงเป็นงานหรือหน้าที่ของผู้บริหาร นักบริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เขาถืออยู่ แต่แบบความเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อยนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารที่มุ่งงานมุ่งสัมพันธ์ แต่ขึ้นอยู่กับว่า แบบความเป็นผู้นำกับสถานการณ์ เข้ากันได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ ถ้าแบบของความเป็นผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์เราเรียกว่า มีประสิทธิผล หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เราเรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล จากแนวความคิดดังกล่าว เรดคิน (Redin) ได้พัฒนาทฤษฎีที่มีอยู่เดิม นับแต่ที่มีทฤษฎีผู้นำสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ตายายการจัดการของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ประกอบกับ แนวคิดในเรื่องการบริหารตามสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) กลายเป็นทฤษฎีสามมิติ ซึ่งได้แก่

1. มิติมุ่งคน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มิติมุ่งงาน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงาน
3. มิติประสิทธิผลคือ การพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

ตามแนวคิดผู้นำสามมิติของ เรดคิน (3D Theory) สามารถแบ่งลักษณะความเป็นผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มยังสามารถแบ่งแบบความเป็นผู้นำได้เป็น 4 แบบ ดังนี้ (กวี วงศ์พุด. 2542 : 103)

1. ความเป็นผู้นำแบบพื้นฐาน ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ ได้แก่
 - 1.1 แบบสัมพันธ์ เป็นผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างคน แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ
 - 1.2 แบบประสาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง ผู้นำแบบนี้ชอบการทำงานเป็นทีม โดยใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าคุณบีบบังคับ

1.3 แบบปลีกตัว เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ปล่อยให้ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

1.4 แบบบุกงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทผู้อุทิศตนให้แก่งาน

2. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรม
การบริหาร 4 แบบ ได้แก่

2.1 แบบนักบริหาร เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

2.2 แบบนักพัฒนา คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคลากรสูง และให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่มุ่งทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ โดยไม่ให้กระทบกระเทือนถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 แบบผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อทั้งด้านงานและบุคลากรทำงาน โดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

3. ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรม
การบริหาร 4 แบบ ได้แก่

3.1 แบบผู้ประสานประโยชน์ ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาในเรื่องความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

3.2 แบบนักบุญ เป็นผู้นำประเภทที่คิดว่า ความไม่ขัดแย้ง คือ คำตอบในทุก ๆ เรื่อง

3.3 แบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลาและรูปแบบ ที่กำหนดโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 แบบผู้ทอดทิ้งงาน เป็นผู้นำที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนในเชิงรุก

(3) ทฤษฎีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

ธงชัย สันติวงศ์ และ ชัยยศ สันติวงศ์ (2537 : 138) กล่าวว่า ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House) เป็นทฤษฎีที่มองถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แบบฉบับของผู้นำตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความสลับซับซ้อนของงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ นักทฤษฎีนี้กล่าวว่า มันเป็นกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบ

เพื่อสามารถให้ผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา และการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดได้ โดยบรรลุในเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย ซึ่งเป็นโอกาสในการก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อบรรดาสมาชิกของตน โดยพื้นฐานของทฤษฎีนี้ก็คือ เป็นทฤษฎีเป้าหมายรองรับหรือตอบแทนของสิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผลการดำเนินงานกับผลตอบแทนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีแบบจذبความเป็นผู้นำ เพียงแต่ได้มีการขัดเกลาขึ้น นั่นคือเป้าหมายเปรียบเสมือนมิตติของการมุ่งงานขององค์กรและมิตติของความสัมพันธ์หรือความพึงพอใจที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำสมาชิกสู่เป้าหมาย เช่น ระดับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ มีความต้องการทางด้านผลตอบแทนสูง เป้าหมายคือ การบรรลุผลสำเร็จในงานขององค์กรที่กำหนดและก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานเหล่านั้น ส่วนสิ่งจูงใจก็คือ การให้ผลตอบแทน ซึ่งเป็นกลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำบรรดาพนักงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย อย่างไรก็ตามการที่จะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะการกำหนดโครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนหรือลักษณะของงานที่ทำเป็นงานไม่จำเจ น่าเบื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็ยังมีมาก กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำก็ง่ายขึ้น ในทำนองตรงกันข้าม หากโครงสร้างของงานขาดความชัดเจนหรือลักษณะงานที่ทำเป็นงานจำเจ น่าเบื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็มีน้อยลง กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำก็จะยากหรือมีความสลับซับซ้อน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

เฮาส์ (House, 1971 : 320 – 338) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ปลายทางในการศึกษาความเป็นผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ ซึ่งให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำ ที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปสู่จุดหมายได้ด้วยการจัดวิถีทางการกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิผล จากแนวคิดของ เฮาส์ (House) ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จด้วยการทำความเข้าใจในวิถีทางไปสู่เป้าหมาย (Clarifying the Path the Goal) ซึ่งกำหนดบทบาทผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive) ผู้นำในลักษณะนี้จะเป็นผู้บอกหรือเป็นผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำ ให้คำแนะนำที่ชี้แจงจงกำหนัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามกฎเกณฑ์และขั้นตอน รวมทั้งการวางแผนงาน ซึ่งกำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงานและมีมาตรฐานการประเมินผลงาน โดยไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมตัดสินใจ ผู้นำลักษณะนี้คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างของงาน
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำในลักษณะนี้จะแสดงความเป็นกันเอง มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้าง

บรรยากาศที่เป็นมิตร ในการทำงาน ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำลักษณะนี้จะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรึกษาหารือ ซึ่งกันและกัน โดยขอความคิดเห็นของกลุ่ม ใช้วิธีกระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่างๆ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงาน ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายการทำงานที่ทำทายต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความเป็นเลิศของผลงาน คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้สูงสุด และแสดงความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูง โดยมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องกำหนดจุดหมายที่ทำทาย ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและนำพาหน่วยงานสู่ความสำเร็จอย่างมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

จากแนวความคิดของ เฮาส์ (House) ดังกล่าว จะพบว่าผู้นำมีพฤติกรรม 4 แบบ ตามสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น แบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้น จึงต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ 2 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 206)

1. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) โดยพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจควบคุมหรือต้องการแสดงความสามารถ และทักษะของตน

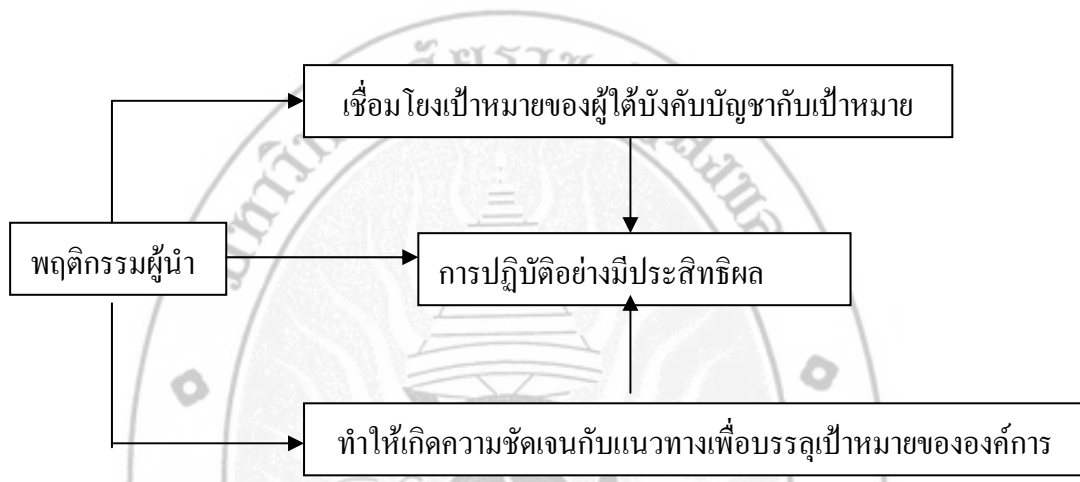
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ซึ่ง ได้แก่ ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ของงานประเภทต่างๆ

ปัจจัยทั้งสองด้านนี้ เฮาส์ (House) ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีบทบาทต่อความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับผู้นำ ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำที่เกิดจากความเชื่อของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนงานตลอดจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วลัยจร อดิพัฒน์ (2542 : 46-46) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถใช้แบบของผู้นำต่าง ๆ พร้อมๆ กันได้ ทั้งนี้จะก็แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ

1. ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าจะเป็นผู้สร้างความปลอดภัยให้กับเขาได้นานาค

2. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้บังคับบัญชาโดยการจัดแนะแนวทางการส่งเสริม สนับสนุน และการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

นอกจากนั้น เฮาส์ (เกริก วัชฌมานนท์. 2539 : 224 ; อ้างอิงจาก House. 1971 : 320 - 338) ได้สร้างแบบจำลองตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายไว้ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์
ที่มา : House. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. P. 320 – 338

แบบจำลองของเฮาส์ (House) แสดงถึงการเลือกใช้ความเป็นผู้นำซึ่งสามารถเลือกใช้พร้อมกับเป้าหมายขององค์กรให้เข้าด้วยกันได้ ทำให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้บรรลุผลที่แบบก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาและตามเป้าหมาย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและพอใจในรูปแบบความเป็นผู้นำ เมื่อเขาได้ตระหนักว่าผู้นำจะสามารถนำเขาไปสู่เป้าหมายได้

สรุป มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญาความรู้ความสามารถความรับผิดชอบ คุณธรรมและจริยธรรม
2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมา เช่น การมุ่งเน้นงานหรือเน้นสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานตามสัดส่วนที่ผู้นำต้องการ

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ กลุ่มนี้จะพยายามตอบคำถามที่ว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจากทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มใหญ่ที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการกระทำของผู้นำ ซึ่งความเป็นผู้นำนั้นย่อมแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคสมัย แต่การหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้นยังไม่มีวิธีการใดพิสูจน์หาข้อสรุปได้

2.4.2 การพิจารณาแบบผู้นำ

รูปแบบของผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำในรูปแบบต่างๆ นั้น เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกระทำการในสิ่งที่ผู้นำต้องการ พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมีมากมายหลายรูปแบบ ซึ่งแล้วแต่ใครจะพิจารณาแบบผู้นำในลักษณะใด และจากอดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีผู้ใดสามารถสรุปได้ว่าแบบผู้นำแบบไหนดีที่สุด มีแต่การวิเคราะห์หว่าแบบใดเหมาะสมกับบริบทใด ในสถานการณ์นั้นๆ

จากการวิเคราะห์การเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชานั้นมีลักษณะของการศึกษาได้ 3 ประการ คือ พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ และ พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

1. พิจารณาจากผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ กรณีนี้ได้ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authrity) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formol) และไม่เป็นพิธีการ (Informol) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม พฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในบางกรณี ผู้นำได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่นกระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามความประสงค์ได้ อำนาจนี้อาจได้มาจากกฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้ผู้นำ และฐานะของผู้นำสูงส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อาจจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการ มากกว่าที่จะก่อให้เกิดอำนาจ หรือใช้อำนาจอันเกิดขึ้นจากตัวผู้นำ หรือจากบุคลิกภาพของผู้นำเอง หัวหน้าแบบนี้ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก เป็นต้น

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ มิใช่อำนาจที่เกิดขึ้นจาก

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้นั้น ความสำเร็จในการครองใจและชนะใจของผู้นำประเภทนี้ ได้มาจากแรงศรัทธา ที่ก่อให้เกิดผู้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมใจกัน ปฏิบัติตามคำสั่งแนะนำของผู้เป็นหัวหน้าด้วยความเต็มใจ ตัวอย่างแบบนี้ได้แก่ มหาตมะคานธี ซึ่งสามารถใช้ภาวะการเป็นผู้นำครองใจชาวอินเดียนับเป็นจำนวนล้านๆ คน อำนาจของผู้นำแบบนี้ตามคำพังเพยของไทยที่ว่า ธรรมคืออำนาจ

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) คือ ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แต่มิได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง แต่การที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตาม เพราะเกิดแรงศรัทธา หรือสัญลักษณ์ในตัวของผู้นั้นมากกว่า เช่น พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นทั้งองค์ประมุขและสัญลักษณ์ของแรงศรัทธา ของประชาชนชาวไทยทั้งหมด

2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หรือ อัตตานิยม คือ ใช้อำนาจต่างๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการ โดยรวบอำนาจไม่ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้เป็นผู้นำจะตั้งตัวเป็นผู้บงการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ปฏิบัติการแบบนี้เรียกว่า One Man Show อยู่ตลอดเวลา เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-Faire Leadership) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ บางครั้งก็เรียกว่า Free - rein Leadership ผู้นำแบบนี้เกือบไม่มีลักษณะผู้นำเหลืออยู่เลย คือ ปล่อยให้ผู้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำการใดๆก็ตามได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดขึ้นไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้ โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราน้อยมากและไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใดๆทั้งสิ้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ได้บังคับบัญชาที่มาประชุมร่วมกัน อภิปรายแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ เพื่อนำเอาความคิดที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก การจำแนกตามลักษณะนี้ จำแนกตามแบบที่ผู้นำแสดงออก เช่น ตามลักษณะและบทบาทของผู้นำนั้น คือ

3.1 ผู้นำแบบบิดา-มารดา ปกครองบุตร (Parental Leadership) ผู้นำแบบนี้ ปฏิบัติตนเหมือน พ่อ - แม่ ปกครองลูก คือ ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ได้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามที่ตนได้ออกคำสั่งและให้การสนับสนุนเหมือน พ่อแม่ด้วย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอัตตานิยม ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำแบบนี้พยายามสะสมและใช้อำนาจ โดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่ที่ทำงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองว่า ยืมมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตนเอง

3.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกว่าไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมายของการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 20 - 21)

จุมพล หนีมพานิช. (2543 : 4 - 17) นำเสนอแบบของผู้นำ 4 วิธี คือ วิธีที่ 1 ศึกษาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ วิธีที่ 2 ศึกษาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ วิธีที่ 3 ศึกษาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก วิธีที่ 4 ศึกษาจากการได้มาซึ่งตำแหน่ง

วิธีที่ 1 ศึกษาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ คือ พิจารณาศึกษาข้อเท็จจริงว่าผู้นำได้อำนาจมาอย่างไร อาทิ อาจจะได้มาจากกฎหมาย อาจจะมาจกประเพณีหรืออาจมาจากอำนาจบารมี ดังนี้

1. ผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมายหรือผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาหรือการบริหารจากตัวบทกฎหมายนั้น อำนาจดังกล่าวนี้ถูกต้องตามกฎหมาย นั่นก็คือ อำนาจที่มีอยู่ไม่ใช่อยู่ที่ตัวบุคคลผู้บังคับการหรือผู้ออกคำสั่ง เมื่อเป็นเช่นนี้ การดำเนินงานของผู้นำจะยึดถือเอา กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับ เป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่เช่นนั้นจะมีความผิดตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ให้อำนาจกับผู้นำแบบนี้ไว้ หรืออีกนัยหนึ่งเมื่อผู้นำออกคำสั่งไปแล้ว หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ต้องปฏิบัติตาม จะฝ่าฝืนมิได้ กรณีมีการละเมิดคำสั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความผิด ผู้นำแบบนี้เปลี่ยนตัวบุคคลได้ กล่าวคือ ไม่ถือว่าเป็นการดำรงตำแหน่งกันโดยสิทธิตลอดชีวิต การดำรงตำแหน่ง มีลักษณะสูงต่ำตามลำดับการบังคับบัญชา การสั่งการหรือการวางกฎเกณฑ์มักจะกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลัง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงมีความแตกต่างไปจากผู้นำที่ได้อำนาจมาจากขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งการปฏิบัติตามอำนาจแบบนี้มักเป็นไปในลักษณะให้ความเคารพยำเกรง ซึ่งผู้ปฏิบัติอาจละเมิดคำสั่งไม่ปฏิบัติตามได้ และมักขาดการจัดระบบการบังคับบัญชา การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งที่ดี ระเบียบแบบแผน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น และการสั่งการมักเป็นเรื่องของดุลยพินิจของผู้นำ ซึ่งเมื่อปรากฏผลออกมาในทางไม่ดีผู้นำมักขาดการได้รับความเชื่อถือ

ผู้นำแบบที่ได้อำนาจตามกฎหมาย หรือผู้นำแบบใช้พระเดชนี้ ในวงราชการ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้ากองลงไปจนถึงหัวหน้าแผนก ส่วนในวงธุรกิจเอกชน ได้แก่ ประธานกรรมการบริษัท หัวหน้าแผนก เป็นต้น

2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมีหรือผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership)

คำว่า “ อำนาจบารมี ” (Charismatic) Max Weber ได้ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง คุณลักษณะพิเศษที่ติดตัวอย่างหนึ่ง นอกจากจะได้แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดาสามัญแล้ว ยังได้ทำให้ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ดี ไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ เหนือมนุษย์ หายาก มีความเฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง สามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ลึกลับระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติตาม สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ แผนหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการยอมรับและกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้อำนาจที่ได้มาของผู้นำแบบนี้จึงเป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว มิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมายหรืออำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี อาจมีอำนาจบารมีนี้อยู่ก่อนแล้วก็ได้ ดังนั้นผู้นำแบบนี้สามารถใช้อำนาจพิเศษดังกล่าว ทำให้คนทั้งหลาย หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะมีลักษณะที่จูงใจให้คนศรัทธาเชื่อถือ ตัวอย่างผู้นำที่มีอำนาจบารมีได้แก่ มหาตมคานธี เมาเจ็ตุงโฮจิมินห์ เป็นต้น

3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์หรือแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) หมายถึง

ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นจุดศูนย์กลางของจิตใจที่คนทั้งหลาย หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือปฏิบัติตามด้วยความเคารพยกย่องบูชา กล่าวคือ การปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเกิดจากแรงศรัทธาหรือสัญลักษณ์ในตัวผู้นำนั้นมากกว่า ผู้นำแบบนี้แม้จะมีอำนาจตามกฎหมายแต่ก็มักมิได้ใช้อำนาจในการสั่งการ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้นำแบบนี้อยู่ระหว่างแบบผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมายกับผู้นำที่มีอำนาจบารมี ตัวอย่างของผู้นำแบบนี้เช่น ถ้ายกกรณีรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล มีลักษณะเป็นคนดี เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจ มีความสามารถเหนือบุคคลอื่น เฉลียวฉลาดในการบริหารประเทศ ทำเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่อย่างแท้จริง แม้จะอยู่ในฐานะของผู้นำที่มีอำนาจ ตามกฎหมาย แต่เนื่องจากมีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น ถ้าขอความร่วมมือจากประชาชน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะของผู้นำแบบสัญลักษณ์หรือแบบพ่อพระซึ่งลักษณะของผู้นำแบบนี้หาได้ไม่บ่อยนัก

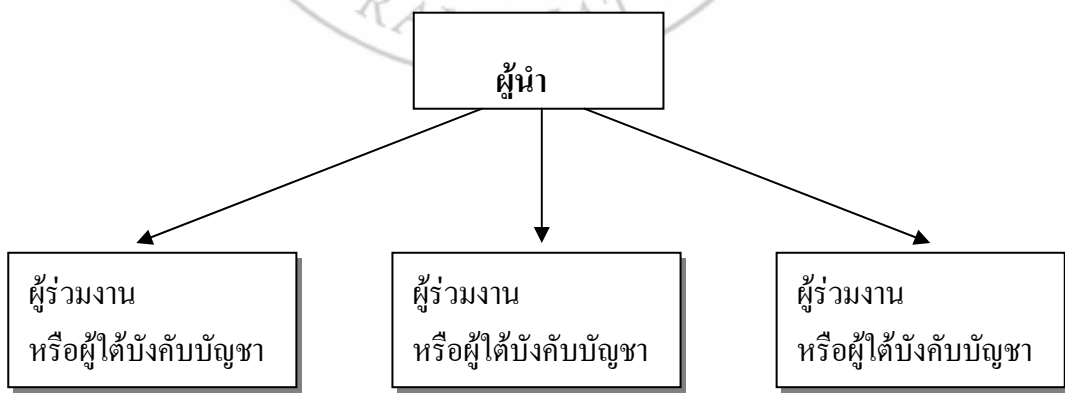
วิธีที่ 2 ศึกษาจากที่ผู้นำใช้อำนาจ การศึกษาในลักษณะนี้เป็นการพิจารณาถึงลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเกณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกแบบของผู้นำลักษณะนี้ได้ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยม หรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)

โดยทั่วไป ผู้มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเผด็จการมักจะเป็นคนที่เคร่งครัดไม่รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว

ชอบใช้อำนาจ เต็มขนาด ไม่ค่อยยอมปรับตัว มีความเห็นเป็นตัวของตัวเองมากเกินไป ทนไม่ได้ที่ใครมีความเห็นไม่ตรงกับตนเอง ไม่เชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ เป็นต้น ฉะนั้นเมื่อบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวเป็นผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตานิยมมักจะถือเอาอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำแบบนี้การตัดสินใจมักทำด้วยตนเอง เป็นไปเพื่อสร้างความสำคัญให้กับตนเอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย การวินิจฉัยสั่งการมักจะทำโดยรวบอำนาจ ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น บางครั้งทำไปตามอารมณ์ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักแสดงลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านายอย่างเห็นได้ชัด ในการบังคับบัญชาควบคุมงานใช้อำนาจมาก ชอบสร้างบรรยากาศให้เกิดความเกรงกลัวตนอีกด้วย ไม่นิยมใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าต้องการรู้ข้อเท็จจริงในการทำงาน ต้องสยบเข้าหาเสมอ วัตถุประสงค์ที่แน่นอนขององค์การ หรือหน่วยงานอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำ หากมีข้อเสนอแนะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องผ่านหลายขั้นตอน โดยทั่วไปลักษณะของผู้นำแบบนี้มีแนวโน้มให้ความสนใจในงาน ความสำเร็จของงานเป็นหลัก คือ ถืองานเป็นศูนย์กลาง ขณะเดียวกันจะให้ความสนใจกับคนน้อย ทั้งนี้เพราะถือว่าคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิตปัจจัยหนึ่ง

โดยสรุป ลักษณะของผู้นำแบบนี้ก็คือ เป็นผู้นำชอบใช้อำนาจ มุ่งแต่งานไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ไร้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ไม่ค่อยเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียวเพราะมีความเชื่อว่าคนโดยทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน หากทางเลี้ยว จึงต้องคอยบังคับควบคุม ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแย่มาก ผลของผู้นำแบบนี้ ได้งานมากแต่คุณภาพต่ำ ขวัญของสมาชิกต่ำ ลักษณะของสายงานการบังคับบัญชาของผู้นำแบบอัตตานิยมหรือผู้นำแบบเผด็จการ ดังภาพที่ 3

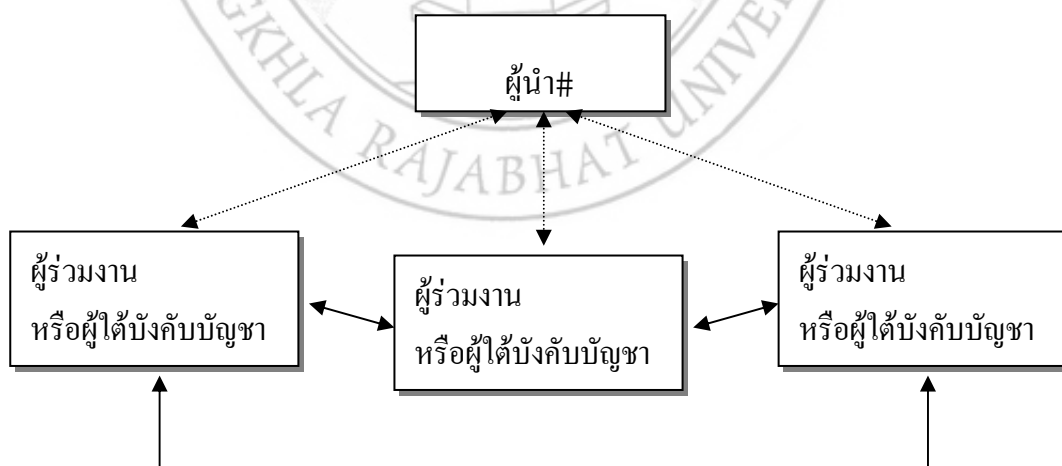


ภาพที่ 3 ผู้นำแบบอัตตานิยม หรือผู้นำแบบเผด็จการ

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าไม่มีการไหลของข่าวสารข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา กลับมายังผู้นำ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะจากบนลงล่าง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) หรือผู้นำแบบตามสบาย (Free-rein leadership) ลักษณะของผู้มีบุคลิกลักษณะแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบาย โดยทั่วไปมักเป็นคนที่ มีเหตุผล รู้ดีว่าอะไรเป็นประโยชน์ของตน ไม่ต้องการให้มีการควบคุม รักอิสระเสรีภาพในด้านต่างๆ เชื่อว่าการมีลักษณะดังกล่าวจะช่วยทำให้คนแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองได้ดีที่สุด ฉะนั้นเมื่อ บุคคลที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะดังกล่าวเป็นผู้นำ จึงเป็นผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างไปจากผู้นำแบบ เผด็จการหรืออิตาเลียน ก่อร่างคือ จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการ ใดๆ ตามใจชอบ ไม่มีหลักการควบคุมดูแลและไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุม งานว่า ใครปฏิบัติได้ผลหรือไม่ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการเสนอความคิดเห็น กำหนดนโยบาย เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรืออาจจะจัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามชอบใจ ไม่พยายามมีส่วนร่วมใน การทำงาน ไม่ออกความคิดเห็นและไม่พยายามประเมิน

โดยสรุป ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบายเป็นผู้นำที่ไม่มีลักษณะผู้นำ ไม่มี ทิศทางความเป็นผู้นำ แต่เป็นที่รู้กันว่าทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผลของผู้นำแบบนี้ ปรากฏว่าขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ เพราะไม่ทราบว่าจะทำหรือหวังอะไร ได้ผลงานน้อย คุณภาพของงานต่ำ ไม่มีการทำงานเป็นทีม ลักษณะสายงานบังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้จะเป็น ดังภาพที่ 4



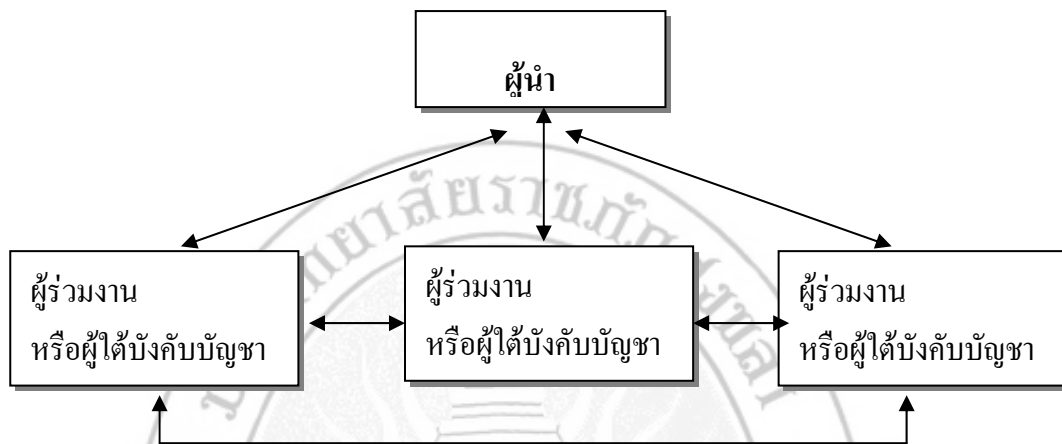
ภาพที่ 4 ผู้นำแบบเสรีนิยม

- หมายถึง การไหลของข่าวสารข้อมูลจากผู้นำถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- ↔ หมายถึง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และหรือระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง
- ◀.....▶ หมายถึง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้งบางคราว

จากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล จะมีเป็นบางครั้งบางคราว เพราะผู้นำประเภทนี้มักจะปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบ ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงาน ถ้าหากจะมีคำถามว่า ผู้นำแบบนี้ทำงานได้ดีหรือประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร ก็อาจจะตอบได้ว่า เป็นไปได้ที่จะทำงานได้ดีหรือได้ประสบความสำเร็จแต่โอกาสหรือความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก แต่ถ้าถามว่า ถ้าเช่นนั้นสถานการณ์หรืองานแบบไหนที่ผู้นำแบบนี้ หากนำไปใช้น่าจะประสบความสำเร็จ ตรงนี้ตอบได้ว่า สถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวกับวิจัยและพัฒนา เพราะในสถานการณ์หรืองานดังกล่าวผู้ร่วมงานจะทำอะไรไม่จำเป็นจะต้องบอกผู้นำ หน้าที่ของผู้นำในสถานการณ์หรืองานแบบนี้มีเพียงจัดหาเครื่องมือเครื่องมือที่จะทำให้งานเสร็จให้กับผู้ร่วมงานตามที่ผู้ร่วมงานต้องการ หากผู้นำทำเช่นนั้นได้ จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้มีบุคลิกประชาธิปไตยนั้นมักได้แก่ บุคคลซึ่งมีความคิดเห็นเป็นของตนเอง นิยมการยอมตามความคิดเห็นผู้อื่น เป็นคนที่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำลงไป มองโลกในแง่ดี มีศรัทธาและความหวังดีต่อชีวิต รู้จักประนีประนอม ไม่ชอบตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการใช้คำสั่งรุนแรง มีขันติธรรมอดทนรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่แตกต่างไปจากตนเอง บุคคลที่มีบุคลิกดังกล่าว เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมในหลายด้าน อาทิ การมอบหมายอำนาจหน้าที่มีมาก มีการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้เสนอความคิดเห็นหรือคำแนะนำต่างๆ เป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหาร จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกับมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ไม่มีการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานทำอะไรได้อย่างมีอิสระเสรีเกินไป ถ้าจะกระทำก็จะต้องได้มีการปรึกษาหารือกันก่อนทุกครั้ง ผลปรากฏผู้นำแบบนี้ในการทำงานมีการร่วมมือกันดี ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดี คุณภาพงานสูง แรงจูงใจในการทำงาน

ของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีสูงกว่าผู้นำแบบอื่น ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกันและมีความคิดริเริ่มสูง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

จากภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ในแง่ของการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลจะมีอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รวมทั้งระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง จากพฤติกรรมของผู้นำกับผู้ร่วมงานดังกล่าว ดังนั้นถ้าในกรณีที่เกิดปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นที่เกี่ยวกับการบริหาร จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเองว่าจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทำให้ ประการที่ 1 การตัดสินใจของผู้นำมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ประการที่ 2 แรงขับทางด้านความสำเร็จ ขวัญและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้น เพราะผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกว่ามีบรรยากาศของที่ทำงานเป็นแบบเปิดเผย ทุกคนมีอิสรภาพในการแสดงออก ประการที่ 3 แรงขับด้านความสำเร็จที่สูงของผู้ร่วมงานจะได้รับการดูแลเอาใจใส่และจะได้รับการพัฒนา ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานรู้ว่าสิ่งใดที่คาดหวัง สิ่งใดที่พวกเขาควรจะได้รับ ประการที่ 4 เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยทั่วไปผู้ร่วมงานได้รับการคาดหวังว่าจะไม่ต่อต้าน

ภาวะผู้นำแบบนี้ ได้รับการยอมรับมากในสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้เพราะคนอเมริกันส่วนใหญ่ชอบการทำงานภายใต้บรรยากาศแบบนี้ อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่า ทุกๆ องค์การจะประสบความสำเร็จในการนำภาวะผู้นำแบบนี้ไปใช้ ทั้งนี้เพราะบางองค์การหรือผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะไม่ตอบสนองต่อภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนั้นในการนำภาวะผู้นำแบบนี้ไปใช้

จึงขึ้นอยู่กับ ประการที่ 1 แนวทางนี้จะนำไปใช้และได้ผลดีมากในกรณีที่ผู้บริหารสามารถคาดหวังและวางแผนล่วงหน้าได้ แต่ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นมีลักษณะวิกฤต ภาวะผู้นำจะต้องเปลี่ยนจากแบบประชาธิปไตยมาเป็นแบบอำนาจนิยม ประการที่ 2 ทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานจะต้องมีความเชื่อ ความศรัทธาว่าแนวทางนี้เป็นประโยชน์หรือมีผลดีต่อทั้งสองฝ่าย ดังนั้นถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าจะไม่เหมาะสมหรือไม่ดี แนวทางนี้จะใช้ไม่ได้ผล ประการที่ 3 ผู้นำต้องจำ หรือระลึกไว้อย่างหนึ่งว่า คนมีความรับผิดชอบต่อคน 2 กลุ่ม กลุ่มแรกต่อผู้ร่วมงาน กลุ่มที่ 2 ต่อผู้ประกอบการ ดังนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทีมงานเพื่อนำไปสู่การทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

นอกจากจะได้มีการแบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจข้างต้นแล้ว ยังได้มีการแบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจที่มีผลเทียบเคียงกับที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ การแบ่งของ Getzel กับ Guba ของ John C. Flanagan และของ Robert Tannebaum กับ Warren H. Schmidt. Getzel กับ Guba ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจที่มีผลเทียบเคียงกับที่กล่าวข้างต้นมี 3 แบบ เช่นเดียวกัน

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leadership) ผู้นำแบบนี้ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ ผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องมีการทำลายน้ำใจหรือทำให้เกิดความเคียดแค้น แต่ก็ไม่ได้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ลักษณะของผู้นำแบบนี้ก่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Diographic Leadership) คือ ผู้นำที่อาศัยการตัดสินใจตนเองเป็นแนวทางการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลเกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไม่ว่าจะทำการใดๆ คำนี้ถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเคียดแค้นของบุคคล ที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง หากเหมาะสมกับบุคคลเป็น คน คนไป คือ การคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง ลักษณะผู้นำแบบนี้ก่อนข้างเป็นผู้นำแบบตามสบาย

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (Transactional Leadership) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่าง พร้อมๆ กันไป แล้วอะลุ่มอล่วยไม่ให้อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียหายเกินไป เป็นผู้นำที่ประนีประนอมในทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อมๆ กัน ลักษณะของผู้นำแบบนี้จะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

โดยสรุป แบบผู้นำต่างๆ เหล่านี้ มีตั้งแต่แบบที่ผู้นำใช้อำนาจมากที่สุดไปจนถึงแบบที่ ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจรวมมาก

วิธีที่ 3 ศึกษาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก คือ พิจารณาจากการแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งอาจพิจารณาจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำเป็นแบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental Leadership) ผู้นำแบบนี้ เป็นผู้นำที่ปฏิบัติตนทำนองเดียวกันกับพ่อแม่ปกครองลูก กล่าวคือ แสดงบทบาทโดยการทำตัว

เหมือนพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังตนเหมือนอย่างลูกหลาน และจะต้องให้ความเคารพเหมือนอย่างพ่อแม่ด้วย จะเห็นได้ว่าลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบอัตตานิยม กล่าวโดยทั่วไป ผู้นำแบบนี้มักจะทำตนเป็นผู้รู้แจ้งเห็นจริงทุกอย่าง และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้ต้องการคือ ความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2. แบบใช้กลวิธีเพื่อกุมบังเหียนในการบริหารหรือแบบนักการเมือง (Manipulator) เป็นแบบที่ผู้นำที่พยายามสร้างสมและใช้อำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และฐานะของตนให้เข้ากับสถานการณ์เชิดบตาบุคคลบางคนให้แสดงบทบาทเพื่อประโยชน์ของตน การที่ผู้นำแบบนี้แสดงบทบาทดังกล่าวมิใช่เพราะถือว่าตนมีเกียรติรอบรู้กว่าคนอื่นเหมือนประเภทที่หนึ่ง หากแต่เป็นเพราะอยู่ในตำแหน่งที่รู้เรื่องและมีโอกาสดีกว่าคนอื่น ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำงานอยู่ โดยที่ผู้นำแบบนี้ ที่จริงแล้วมักจะไม่มีอำนาจการปกครองบังคับบัญชา ที่แท้จริงไม่ว่าอำนาจที่เกิดขึ้นโดยพระคุณหรือพระเดช ซึ่งแสดงบทบาทแบบยืมมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอและขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่ตนเอง

3. แบบนักวิชาการหรือแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำแบบนี้หากจะกล่าวอย่างจริงจังเกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำในทางบริหารเพราะมีบทบาทหน้าที่ให้คำแนะนำมิใช่สั่งการ ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่ได้รับการฝึกอบรม ในผู้นำแบบนี้ไม่เพียงประสงค์ที่เข้าไปแสดงบทบาทหรือต้องการเป็นใหญ่โดยการมีอำนาจควบคุมบังคับบัญชาการบริหาร หากแต่เป็นเพราะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพพิเศษนั่นเองที่ช่วยส่งเสริมฐานะตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบที่จะคอยกดให้ผู้อื่นเสื่อมอำนาจ แต่ในทางตรงกันข้ามกลับตั้งใจช่วยหรือคอยส่งเสริมให้ผู้มีอำนาจในสายหลักมีฐานะตำแหน่งสูงขึ้น

วิธีที่ 4 ศึกษาจากลักษณะการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้นำ อาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำโดยตกทอด (Hereditary Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะได้ตำแหน่งของตนเองจากบรรพบุรุษเคยได้รับตำแหน่งมาก่อน บรรพบุรุษเป็นผู้ที่เคยได้รับความเคารพยกย่องนับถือ ได้สร้างบารมีไว้มาก เมื่อมีทายาทก็จะส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งสืบไป ถ้าทายาทมีความเป็นผู้นำ และได้รับการฝึกฝนไว้เป็นอย่างดี ก็จะช่วยนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้ทั้งนี้โดยมีพื้นฐานของการยอมรับในเรื่องของความเป็นผู้นำอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้นำประเภทนี้ขาดลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ไม่สามารถทำหน้าที่ของผู้นำได้จริงเป็นที่เชื่อถือแล้ว ก็อาจจะมี การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวผู้นำได้ แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำแบบนี้ย่อมจะมีโอกาสในการเตรียมตัว เพื่อรับตำแหน่งอยู่แล้วจึงมักมีการฝึกฝนความเป็นผู้นำเพื่อรับตำแหน่ง ปัญหาจึงไม่ค่อยเกิดขึ้น

2. ผู้นำเป็นทางการ (Formal Leadership) ผู้นำประเภทนี้ได้ตำแหน่งเป็นทางการในการบริหารงาน และได้ตำแหน่งมาด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 ได้จากการแต่งตั้ง (Appointed) ผู้นำในลักษณะนี้ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเห็นสมควรแต่งตั้งให้ทำงาน เพราะมีลักษณะบางอย่างเด่นเป็นพิเศษ การแต่งตั้งที่อาจจะเหมาะในบางสถานการณ์

2.2 ได้จากการเลือกตั้ง (Elected) ในบางครั้งผู้นำอาจได้มาจากการเลือกตั้งโดยทั่วไปผู้นำแบบนี้มักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น คล่องแคล่วในการทำงาน มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจและพิจารณาปัญหาต่างๆ

3. ผู้นำตามธรรมชาติ (Natural Leadership) บางครั้งไม่มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ อาจเป็นเพราะว่ายังไม่มีความจำเป็นหรือยังไม่ถึงเวลาที่จะแต่งตั้ง ในกรณีนี้มักจะมีใครบางคนที่ยกย่องทำตามธรรมชาติโดยคนอื่น คิดว่าเขาเป็นคนดีเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ และโดยปกติบุคคลประเภทนี้มักมีความเต็มใจในการทำงาน แม้ไม่มีการแต่งตั้งก็ตั้งใจทำงาน ผู้นำแบบนี้ ถ้าได้รับการฝึกฝน รู้หน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริงจะทำให้เขาทำงานได้ดีขึ้น เพราะมีลักษณะพิเศษ การฝึกฝนจะเป็นการนำไปสู่ความช่วยเหลือให้เขาได้ใช้ศักยภาพของเขามากขึ้น (สมยศ นาวิการ. 2544 : 406 - 407 ; อ้างอิงมาจาก Lippitt and White. 1953 : 527 - 533) ได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานมีน้อยมาก ขนาดของการควบคุมแคบและผู้นำควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

แบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้ มีความเหมาะสมมากที่สุดในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เช่น ภายในสนามรบ การโต้เถียงเกี่ยวกับยุทธวิธีต่างๆ ที่ใช้ในการสู้รบคงจะเป็นไปไม่ได้ คนงานบางคนชอบให้มีการออกคำสั่ง และไม่ปรารถนาความรับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาต้องการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอนแล้ว ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการมีแนวโน้มที่จะให้ผลดีที่สุด เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแนวทางของการปฏิบัติงานแต่เพียงบุคคลเดียวเท่านั้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมาย แต่ผู้นำให้กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ผู้นำเชื่อว่าคนงาน จะให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีส่วนร่วม วิธีการดังกล่าวนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะปลดเปลื้องภาระความรับผิดชอบของการตัดสินใจทั้งหมดไป

การติดต่อสื่อสารใดๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ของการมีส่วนร่วมมีหลายทิศทาง ความเห็นต่างๆ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนระหว่างคนงานด้วยกันและระหว่างคนงานกับผู้นำ

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire) ผู้นำให้คำแนะนำโดยทั่วไปว่าต้องการอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางของการปฏิบัติงาน ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาต้องสนใจด้วยตัวของพวกเขาเอง ผู้นำปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะของสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่มเท่านั้น ทำหน้าที่ให้ข้อมูลต่างๆ ที่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไม่ถูกควบคุมและสั่งการเลย

โฮจ และ จอห์นสัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 51-52 ; อ้างอิงจาก Hodge and Johnson, 1970 : 267 - 268) ได้ทำการศึกษาและสรุปแบบของผู้นำไว้ดังนี้

1. แบบของผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจมี 2 แบบ คือ

1.1 ผู้นำในทางบวก (Positive Leadership) ผู้นำชนิดนี้ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้รางวัลตอบแทน ให้เสรีภาพแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นชี้แนะให้เห็นเหตุและผลของการทำงาน ปกติจะใช้บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ ถ้าจะใช้อำนาจก็เพื่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

1.2 ผู้นำในทางลบ (Negative Leadership) ผู้นำชนิดนี้มีความเชื่อว่า ถ้าตนเอง มีอำนาจ ผู้อื่นจะเกรงกลัวและปฏิบัติตาม จึงสร้างความกลัวให้เป็นตัวกระตุ้นโดยใช้ อำนาจข่มขู่ ใช้วิธีทำโทษ แต่ความเลื่อมใสที่สร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสกัดกั้นความคิด บุคคลที่ครองตำแหน่งใหม่ๆ จะเป็นผู้นำแบบนี้ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ครองตำแหน่งมานาน หากเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตน ก็จะใช้วิธีการแบบนี้เช่นกัน อนึ่งหัวหน้างานที่มีลักษณะบางประการด้อยกว่าลูกน้อง เช่น มีความรู้ด้อยกว่า มีความสำเร็จในชีวิตน้อยกว่า ก็มักจะกลายเป็นผู้นำในทางลบ เพื่อจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจนั่นเอง

2. แบบของผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวตำแหน่งหน้าที่ 3 มีแบบ คือ

2.1 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ผู้นำชนิดนี้คล้ายๆ เป็นรูปเคารพ อาจมีรูปร่างใหญ่ แข็งแรง สติปัญญาสูง มีวุฒิภาวะ มีคุณธรรมและศีลธรรม ข้อสำคัญคือ มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม เมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการความปลอดภัย ต้องการที่พึ่ง ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มจะเกิดขึ้น

2.2 ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) ผู้นำชนิดนี้เป็นบุคคลที่มีสถานะในองค์กรหรือในหน่วยงาน โดยมีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เขามีอำนาจหน้าที่ และกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ

2.3 ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถช่วยตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามที่ได้วางไว้ หรือช่วยให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง ตั้งอยู่ได้โดยไม่ล้ม ผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างใดอย่างหนึ่งในสามประการนี้ได้ ก็สามารถเป็นผู้นำในหน้าที่ได้

สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 8 - 13) ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำว่า มีหลายแบบ และได้จำแนกดังนี้

1. จำแนกตามวิธีที่นำ ซึ่งมี 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้พยายามที่จะควบคุมกลุ่มและ จัดกลุ่มให้เป็นไปตามความประสงค์ของตัวผู้นำ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำชนิดนี้จะทำตัวเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง โดยจะช่วยกลุ่มทำงาน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) ผู้นำชนิดนี้จะปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบ

2. จำแนกตามวิธีแห่งการทดแทน มี 2 แบบ คือ

2.1 ผู้นำวิชาชีพ (Professional) ผู้นำชนิดนี้จะรู้ว่าจะทำงาน คืออะไร และผู้นำวิชาชีพนี้ จะมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานนั้นๆ โดยจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนในการที่ให้บริการในฐานะผู้นำ การที่ได้รับเงินค่าจ้างหรือค่าตอบแทนนี้ ทำให้ต้องรับผิดชอบมีหน้าที่ภาระผูกพัน เป็นที่คาดหวังว่าจะช่วยนิยามหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรได้ชัดเจนขึ้น สามารถทำหน้าที่เหล่านั้นได้ด้วย เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความแข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการตามภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นด้วย

2.2 ผู้นำอาสาสมัคร (Volunteer) ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในงานที่ปฏิบัติทั้งยังต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำวิชาชีพเพื่อรับทราบความรู้ใหม่ๆ ในการนำไปใช้ปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับเงินตอบแทนการบริการในฐานะผู้นำ แต่คาดหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมจากผู้นำวิชาชีพ ผู้นำอาสาสมัครนี้ เป็นตัวแทนอย่างแท้จริง เป็นผู้พูดแทนและเป็นผู้แปลความหมายสำหรับกลุ่ม

3. จำแนกตามสาขาความเป็นผู้นำ เป็นการจำแนกตามงานที่จะปฏิบัติ มี 5 แบบ คือ

3.1 ผู้นำริเริ่มหรือผู้นำความคิดใหม่ๆ (Innovator Leaders) ผู้นำชนิดนี้มักจะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในองค์กร บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคนประหลาดพิกล หรืออาจจะเป็นวีรบุรุษ อย่างไรก็ตามผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหาสิ่งที่จะเชื่อว่าจะเป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด

3.2 ผู้นำโดยตรง (Direct Group Leaders) ผู้นำชนิดนี้จะเป็นผู้นำกลุ่มอาสาสมัครงานที่ทำเป็นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม เป็นผู้ที่มิพักการทำงานกับกลุ่มหรือเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก

3.3 ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ (Special Interest Leaders) ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็นความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะสาขา มากขึ้น ผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือน เป็นผู้คอยให้การสนับสนุนคอยแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงคลอให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม

3.4 ผู้นำสถาบัน (Institute Leaders) ผู้นำชนิดนี้มักได้แก่ ผู้นำผลประโยชน์พิเศษที่มีบทบาทเป็นวิชาชีพและเป็นทางการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่องและถาวร

3.5 ผู้นำชุมชน (Community Leaders) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั้ง 4 แบบที่กล่าวมา เพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพโดยทั่วไปของประชาชนทุกคนในเขตที่ผู้นำทำงานอยู่

วณิช ประทุมพันธ์ (2545 : 15) ได้จำแนกแบบของผู้นำตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่ โดยจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้า โดยกฎหมาย เช่น อธิบดี หัวหน้ากองหรือตำแหน่งอื่นๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น มักจะพบเสมอว่า อธิบดีแต่ละคนนั้น แม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็มีได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน จะสังเกตเห็นความเป็นจริงว่าแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของหัวหน้า (Charisma) แต่ละคนเป็นสำคัญ

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งเป็นประธานสหภาพ ประชานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น

เรดดีน (Reddin, 1970 : 215 - 234) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ

1. แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ประกอบด้วยแบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1.1 แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งหรือให้ความสำคัญทั้ง

ในภาคปฏิบัติงานและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับคน เป็นผู้ที่ทำงานไปวันๆ ไม่แสดงความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรและนอกจากตัวเองจะไม่สนใจในงานแล้วยังมีการกระทำที่เปรียบเสมือนไม่สนับสนุนให้คนอื่นทำงานอีกด้วย โดยอาจเป็นผู้ไม่ให้ความร่วมมือขัดขวางหรือปิดบังข้อมูลของหน่วยงาน อีกทั้ง ผู้นำที่จับจดปล่อยปละละเลยในการดูแลลูกน้อง

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้ จะคำนึงถึงสัมพันธ์ภาพกับลูกน้องมากกว่าที่จะคำนึงผลประโยชน์ของงาน เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงานว่าจะเต็มใจ หรือตั้งใจทำงานเพียงใด ผู้นำแบบนี้จึงมุ่งที่จะเอาใจลูกน้องมาก ซึ่งการปกครองเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง โดยไม่ต้องการขจัดใจลูกน้อง การตัดสินใจสั่งการไม่เด็ดขาด เพราะพยายามที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพงานต่ำ

1.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบที่มั่นใจตัวเองสูง โดยคิดว่ามีความสามารถเหนือกว่าลูกน้อง จึงเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการโดยลำพัง ไม่ให้โอกาสลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้วิธีการปกครองลูกน้องด้วยการกดขี่และควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

1.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญของทฤษฎีการทำงานที่จะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพกับคน แต่ผู้นำแบบนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามทฤษฎีได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจโดยชี้ถูกและผิดให้เห็นเด่นชัดได้ ซึ่งไม่ต้องการทำให้ลูกน้องที่เสียผลประโยชน์ไม่พอใจ ไม่ต้องการสร้างความกระทบกระเทือนจิตใจให้แก่ผู้ใด

2. แบบที่มีประสิทธิผลมาก ประกอบด้วยแบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

2.1 แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดิยว (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะคล้ายกับแบบผู้หนึ่งงาน คือ ไม่สนใจความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงาน จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก ผู้นำที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดิยวนี้จะทำตามกฎข้อบังคับ และดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานเป็นหน้าที่ว่ามีความสำคัญ

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจของผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นด้วย ซึ่งผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ปรับปรุงบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย

2.3 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่นอน และสร้างประสิทธิภาพในการ

ก่อให้เกิดผลงาน มีความชำนาญในงานในด้านสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคือง ไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก ผู้เผด็จการมีศิลปะนี้มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน รู้กฎ ข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นอย่างดี ใรู้งานในหน้าที่ของตน ดี และทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำแบบนักบริหารนี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรการในการผลิตและการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปบ้าง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ

กวี วงศ์พูน (2542 : 23 - 30) ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแบบของผู้นำโดยได้พิจารณาจำแนกแบบของผู้นำจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจกับพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ดังนี้

1. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งได้แก่ ผู้นำใน 3 แบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) หรือ เรียกว่า “ แบบอิตตาธิปไตย ” เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่า อำนาจเป็นใหญ่มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำชนิดนี้มักจะเน้นอยู่ที่ สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

1.1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็น ต้องปฏิบัติเช่นนั้น

1.1.2 การตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีอำนาจ

1.1.3 การตัดสินใจและแก้ปัญหา มีการผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา

1.1.4 ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเมื่อเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีความจำเป็นขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

1.1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรการการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ เป็นเรื่องที่ตั้งมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างก็เป็นเพียงพิธีเท่านั้น การตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ การวินิจฉัยสั่งการโดยการติดต่อสื่อสาร มีจากเบื้องบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

1.1.6 มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินการ

1.1.7 คำว่าผู้ช่วย หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้าและช่วยให้งานของหัวหน้าสำเร็จเท่านั้น

1.1.8 ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้มาต้องผ่านหลายชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัย สั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง

1.1.9 ระบบการตั้งกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องการนำไปปฏิบัติงาน เฝ้ายหายเหมือนเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ บางที่เรียกว่า Free-rein-leaders การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่จะ ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากความเป็นผู้นำแบบนี้ยากมาก การบริหารจะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

1.2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการได้ตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

1.2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างหลักเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่า ใครปฏิบัติได้ผลหรือไม่

1.2.3 หัวหน้ามักไม่ยุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ความเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมุติฐานเท่านั้น

1.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน ไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติหรือตามที่ผู้บังคับบัญชา ขึ้นสูงสั่งลงมา

1.2.5 ขาดความคิดริเริ่มและไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไข

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีว่าดีที่สุด และอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้ เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะทำในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนัยย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะการบริหารงานทั่ว ๆ ไป ของผู้นำแบบนี้ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

1.3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

1.3.3 ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

1.3.5 สร้างความนิยม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัว อยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำอยู่กับตน

1.3.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

2. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ซึ่งได้แก่ผู้นำใน 4 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำมักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไป คล้ายกับผู้นำแบบอัตนนิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบนี้ ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอัตนนิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัวแฉ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอัตนนิยม ผู้นำแบบนี้ใช้วิธีสั่งงานอย่างเดียว เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ดำเนินการในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้านทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชานิยมและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการ

ประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ผู้นำมักนิยมใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตาม เมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนี้แล้ว

สรุป แบบของผู้นำสามารถจำแนกได้หลายแบบ แล้วแต่มุมมอง ไม่มีผู้นำท่านใดที่ประสบความสำเร็จด้วยการบริหารโดยใช้แบบของผู้นำเพียงแบบเดียว ผู้บริหารมักจะนำแบบผู้นำที่ผสมผสานหลายๆ แบบเข้าด้วยกันในการบริหาร การใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับภาวะและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความสำเร็จในการบริหารงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เจาะจงพิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจสามารถแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำจะสนใจงานมากกว่าสนใจคน ผลความสำเร็จของงานจะมีมาก สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องการความรับผิดชอบ สมาชิกมีความสับสนวุ่นวายไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าว ทุกคนปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดขัดแย้งไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ตัวชิงดีชิงเด่น ไม่พอใจผู้นำ ทำงานโดยปราศจากจิตสำนึกและความร่วมมือ ผู้นำเป็นผู้กำกับควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา สมาชิกไม่มีความภูมิใจในผลงานที่ตนทำ

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม จะทำงานตามอารมณ์หรือตามสบาย ผู้นำจะมีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มน้อยมาก และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมน้อย การทำงานจะไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่กล้าใช้อิทธิพลไม่กล้าใช้อำนาจหน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิกในกลุ่มขาดทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ บรรยากาศของกลุ่มมีเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานอยู่ที่วุฒิภาวะของแต่ละคน ส่วนมากไม่มีแผนล่วงหน้า สมาชิกผู้มีอิทธิพลหรือมีภาวะผู้นำสูงกว่าเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่างๆ การอภิปรายในที่ประชุมขาดหลักเกณฑ์ ต่างคนต่างทำงาน จะมีการเอะอะโวยวายปราศจากขอบเขต ขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีการวางวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจและกำหนดภารกิจร่วมกันภายใต้กรอบ 3 ประการ คือ คารวะธรรม ปัญญาธรรม และสามัคคีธรรม ผู้นำจะพยายามให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจในทุกปัญหา เพียงแต่คอยควบคุมให้อยู่ใน กฎ กติกา ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย พยายามให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์และหามาตรฐานในการทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในการทำงานผู้นำจะแก้ไขโดยไม่ทำให้สมาชิกเกิดความท้อถอย ความเห็นของผู้นำแบบนี้ต้องการทัศนคติและทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มีแผนปฏิบัติงานระยะยาว ปานกลาง และประจำไปล่วงหน้า แต่ละคนใช้ความคิดเห็นร่วมกันมีการปรึกษากันอย่างฉันทมิตร ทุกคนเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสำเร็จของหมู่คณะทำให้เกิดความภูมิใจเพราะทุกคนได้ช่วยกันทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามความต้องการของครูอาจารย์พบว่ามีการศึกษากันมากมาย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะผลงานวิจัยที่มีส่วนคล้ายหรือใกล้เคียงกับการวิจัยในครั้งนี้มากที่สุด ดังนี้

3.1 งานวิจัยในประเทศ

คุณพล อ้นพวงรัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องศึกษาแบบผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบประชาธิปไตยอยู่ใน ระดับมาก ส่วน แบบตามสบาย และแบบอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง

ชวน สุวรรณลิขิต (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของครูอาจารย์ ในสังกัดเดียวกัน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอน 364 คน ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก แบบเสรีนิยม และแบบอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบระดับความต้องการ แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่แตกต่างกันด้าน เพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ทำงานของครูอาจารย์ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่าความต้องการ แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบเสรีนิยม ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีวุฒิต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสามแบบ ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มี เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มนูญ แสงเจริญ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 2 พบว่า ครูอาจารย์ต้องการแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย อยู่ในระดับปานกลาง แบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก และแบบเสรีนิยมในระดับปานกลาง

จรรยาจักษ์ งามญาติ (2529 : 58 - 60) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 19 คน และ ครู 443 คน ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำของอาจารย์ใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย มากกว่าแบบอัตตาธิปไตย และแบบเสรีนิยมในอัตราส่วน 9 : 5 : 5 ตามลำดับ และพบว่า องค์ประกอบของบรรยากาศในโรงเรียนทั้งแปดมิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติห่างเหิน มิติมิตรสัมพันธ์

มิติมงผลงาน มิตีเป็นแบบอย่าง และมิตีความกรุณาปราณี มีความสัมพันธ์กับแบบของผู้นำของ อาจารย์ใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าแบบของผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นผู้นำ แบบประชาธิปไตย แต่ถ้าแยกออกเป็นกลุ่มตามแบบของผู้นำแล้ว จะพบว่า กลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย บรรยากาศของโรงเรียนจะเป็นแบบรวมอำนาจ โรงเรียนที่มีผู้นำเป็นแบบเสรีนิยมบรรยากาศในโรงเรียนจะเป็นแบบชิมเซา และกลุ่มโรงเรียนที่มี ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยบรรยากาศภายในโรงเรียน จะเป็นแบบแจ่มใส สมาชิกขององค์กร มี ขวัญและกำลังใจดี

เวศ ศรีละมุล (2532 : 29 - 38) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ภายใต้งบับคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่เป็นผู้นำแบบต่างๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้โดยใช้ หัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูภาคใต้จำนวน 15 คน และอาจารย์อีกจำนวน 280 คน เป็น กลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ในการจำแนกแบบผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำ แบบประชาธิปไตย แบบอัตตาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ในอัตรา 6:5:4 ตามลำดับ ความพึงพอใจ การทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และ แบบเสรีนิยม ต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาแบบอัตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยม เมื่อ ทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ที่มีหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำ แบบต่างๆ แล้ว ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

นรินทร์ วงศ์สามารถ (2547 : 56 - 57) ได้ศึกษาวุฒิภาวะของครูกับความต้องการ แบบผู้นำผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ครูผู้สอน จำนวน 445 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูที่มีวุฒิภาวะสูงกับครูที่มีวุฒิภาวะปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดย ภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย และแบบเสรี นิยม ไม่แตกต่างกัน แต่มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีวุฒิภาวะสูงมากกว่าครูที่มีวุฒิภาวะปานกลาง

2. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะสูงกับครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะปานกลาง มีความต้องการ แบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะปานกลาง มากกว่าครูที่มีวุฒิภาวะสูง มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะสูงมากกว่าครูที่มีวุฒิภาวะปานกลาง และ มีความต้องการแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

3. ครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะสูงกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิง ที่มีวุฒิภาวะสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการ แบบอัตตาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการ แบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีความต้องการ แบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

4. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะสูงกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะสูง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการไม่แตกต่างกัน ทั้งแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

5. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะปานกลางกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการ แบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะปานกลาง มีความต้องการ แบบเสรีนิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะปานกลาง แต่มีความต้องการแบบประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน

สารโจนี เฟ็งสถิตย์ (2544 : 59 - 60) ได้ศึกษา วุฒิภาวะของครูกับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีวุฒิภาวะของครูสูงและครูผู้สอนที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง จำนวน 207 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผลการศึกษา พบว่า

1. ครูที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการแบบเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีวุฒิภาวะสูงมากกว่าครูที่มีวุฒิภาวะปานกลาง และมีความต้องการแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

2. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการแบบเผด็จการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลางมากกว่าครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูง มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง และมีความต้องการ แบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

3. ครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยค่าเฉลี่ยของ ครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการแบบเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง และมีความต้องการแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

4. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการ ไม่แตกต่างกัน ทั้งแบบแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

5. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการแบบเสรีนิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการแบบประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน

สุภาพร สันติ (2544 : 57 - 58) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของครูกับความต้องการแบบผู้นำ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 357 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน แบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน แต่มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูที่มีภาวะผู้นำปานกลาง

2. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการ แบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูง และมีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลาง

3. ครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

4. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการไม่แตกต่างกัน ทั้งแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

5. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการแบบเสรีนิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการแบบประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน

หทัยทิพย์ เบ็ญจสุวรรณ (2548 : 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครู กับความต้องการพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 88 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี ไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูที่มีภาวะผู้นำปานกลาง

2. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการพฤติกรรมแบบเสรี ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูง และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลาง

3. ครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง แต่มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี ไม่แตกต่างกัน

4. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการไม่แตกต่างกัน ทั้งพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ พฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย และพฤติกรรมผู้นำเสรี

5. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน

เนาวรัตน์ สีนสว่าง (2547 : 66 - 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครู กับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำนวน 226 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี ไม่แตกต่างกัน

2. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ

ประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี ไม่แตกต่างกัน

3. ครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี ไม่แตกต่างกัน

4. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี ไม่แตกต่างกัน

5. ครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางกับครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเผด็จการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำเสรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง

อาภาภรณ์ ไชโย (2547 : 68 - 69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วุฒิภาวะของครู กับความต้องการ แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก จากความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีวุฒิภาวะของครูสูง และวุฒิภาวะของครูปานกลาง จำนวน 227 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ผลการศึกษา พบว่า

1. ครูที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง และมีความต้องการแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

2. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลางมากกว่าครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูง มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง และมีความต้องการแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

3. ครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูงมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง แต่มีความต้องการแบบเสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน

4. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูสูงกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูสูง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการไม่แตกต่างกัน ทั้งแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

5. ครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลางกับครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบผู้นำ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง มีความต้องการแบบประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการแบบเสรีนิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลางมากกว่าครูเพศหญิงที่มีวุฒิภาวะของครูปานกลาง

บุญเรือง แซ่หลี (2541 : 71) ได้ศึกษาวุฒิภาวะของครูกับความพึงพอใจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 จำนวน 370 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ลิปปีท และ ไวท์ (Lippitt and White. 1960 : 527 - 533) ได้ศึกษาผู้นำโดยให้หัวหน้ากลุ่มใช้วิธีการปกครองลูกน้อง ในแบบที่แตกต่างกัน เพื่อศึกษากระบวนการ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม กับหัวหน้าด้วยการทดลองใช้ชื่อเด็กอายุประมาณ 10 ขวบ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม แล้วให้ทำกิจกรรมร่วมกัน มีหัวหน้ากลุ่มที่ได้รับการฝึกฝนให้ ผู้ปกครองเด็กเหล่านั้น โดยวิธีการปกครองที่แตกต่างกัน 3 แบบ คือ อุดทานิยม ประชาธิปไตย และ เสรีนิยม พบว่า เด็กเหล่านั้นชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตย มากกว่าหัวหน้าเสรีนิยมและอูดทานิยมตามลำดับ ส่วนปริมาณงานของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างเด่นชัด ผลงานของกลุ่มที่มี หัวหน้าแบบประชาธิปไตย แม้หัวหน้าไม่อยู่สมาชิกก็ยังทำงานสม่ำเสมอ การทะเลาะวิวาทกันมี น้อย ส่วนกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอูดทานิยม ขวัญของกลุ่มไม่ดี สมาชิกมีความรู้สึกไม่ดีต่อหัวหน้า มีการ ทะเลาะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อกัน สมาชิก คนอ่อนแอที่สุดจะกลายเป็นแพะรับบาปจน ทนไม่ไหว และต้องลาออกไปในที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มที่เคยมีหัวหน้าแบบอูดทานิยมมา ก่อนแล้วต่อมาได้หัวหน้าที่เป็นแบบตามสบาย จะมีการแสดงความก้าวร้าวออกมา และขวัญของ สมาชิกไม่ดี แต่สมาชิกเหล่านั้น ยังรักหัวหน้าแบบตามสบายมากกว่าแบบอูดทานิยม

ยูริส (Uris. 1967 : 28) ได้ศึกษาการทำงานของสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำในลักษณะ ต่างกัน ด้วยการสังเกตบรรยากาศ พฤติกรรมและความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่ม พบกลุ่มผู้นำที่มี หัวหน้าแบบประชานิยม นั้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันที่มีต่อกับผู้นำและสมาชิกแต่ละคนอยู่ใน ลักษณะเป็นเพื่อนกันและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย การทำงานมีระบบราบรื่น ผลงานก้าวหน้า ถึงแม้ผู้นำจะไม่อยู่ก็ยังคงดำเนินการปฏิบัติงานไปตามปกติ สำหรับกลุ่มผู้นำแบบอูดธานีปไตย สมาชิกบางคนพยายามทำตัวเป็นคนสนิทของผู้นำด้วย และเมื่อผู้นำไม่อยู่งานจะหยุดชะงักเพราะ ขาดผู้ตัดสินใจ ทำให้งานดำเนินไปอย่างล่าช้า ขาดความคิดริเริ่ม สำหรับกลุ่มที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม นั้น การทำงานเป็นไปอย่างล่าช้าและขาดการริเริ่มเช่นเดียวกัน การทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำ ขาดประสิทธิภาพสมาชิกของกลุ่มอยู่กัน ในลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน และทำงานกันแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือขอไปทีเท่านั้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เรื่องของการบริหารการศึกษาและการบริหารโรงเรียนจะต้อง มีองค์ประกอบสำคัญคือ ผู้นำและผู้ตาม ผู้นำได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมใน การบริหาร โรงเรียนอย่างหลากหลาย สุดแต่ใครจะเลือกรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีใด ของใคร ผู้ ตามได้แก่ ครู ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งสององค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันอย่างน่าสนใจ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของครูกับความต้องการแบบผู้นำผู้บริหาร สถานศึกษา

สาระสำคัญจากการศึกษาเอกสารพบว่า วิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตาธิปไตย เป็นผู้นำที่รวบอำนาจ ไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผลของผู้นำแบบนี้ได้งานมาก แต่คุณภาพต่ำ ขวัญของสมาชิกต่ำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีความคิดเห็นของตนเอง นิยมการยอมตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ที่อยู่ในกรอบกติกา ผลของผู้นำแบบนี้ได้รับความร่วมมือดี ได้งานที่มีคุณภาพและปริมาณ ขวัญของสมาชิกสูง ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบ ไม่มีหลักการควบคุมดูแล ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองอย่างเต็มที่ ผลของผู้นำแบบนี้ได้งานน้อยคุณภาพต่ำ ขวัญของสมาชิกต่ำ

จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของครูอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ส่วนระดับต่ำไม่มี มีความต้องการแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับสูง ความต้องการแบบผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยมอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครูที่มีภาวะผู้นำต่างกันนั้น พบว่า ความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยมไม่แตกต่างกัน ส่วนความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าค่าเฉลี่ยของครูที่มีภาวะผู้นำปานกลาง ถ้าแยกครูเพศชายและเพศหญิง พบว่า ความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำต่างกัน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลางมากกว่าค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูง มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าค่าเฉลี่ยของครูเพศชายที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการแบบเสรีนิยมไม่แตกต่างกัน ส่วนความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความต้องการแบบอัตตาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน มีความต้องการแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำสูงมากกว่าค่าเฉลี่ยของครูเพศหญิงที่มีภาวะผู้นำปานกลาง และมีความต้องการแบบเสรีนิยมไม่แตกต่างกัน ด้วยผลการวิจัยที่น่าสนใจดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูกับความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนระของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3 โดยหวังจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ศึกษาเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการเลือกแบบผู้นำในการบริหารโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ อีกทั้งจะได้นำข้อมูลผลการวิจัยที่ได้ นำเสนอผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ต่อไป