



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง“การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2” นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศของโรงเรียน โดยนำมาเรียบเรียงและเสนอรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

องค์กรต่าง ๆ มักใช้คำสองคำคือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกันจึงใช้แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย ตรงที่ประการแรก “การบริหาร” (Administration) มักใช้ในองค์การสาธารณะหรือราชการ ในขณะที่ “การจัดการ” (Management) ใช้กันในธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก ประการต่อมา “การบริหาร” ใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์กรที่มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบนโยบายต่าง ๆ มักเรียกคนเหล่านี้ว่า “ผู้บริหารระดับสูง” ส่วน “การจัดการ” ใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับบริหารรองลงมา ที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ตำแหน่งผู้จัดการนั่นเอง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ ดังนี้

สราวุธ โคนอก (2538 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำ ใช้ทรัพยากร และกระบวนการเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธร สุนทราวุธ (2537 : 2) ได้ให้ความหมายของ การบริหารว่า เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 16) สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ว่า

1. การบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง

2. เป็นกระบวนการทางสังคม
3. เป็นการตัดสินใจสั่งการ
4. เป็นการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
5. เป็นการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2538 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการ การสั่งการ การควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 :2) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการบริหารหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยทั้ง ทรัพยากร เทคนิค และกระบวนการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 26) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่มซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุ สามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล ฉะนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือ (Collective mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังรวมของกลุ่ม (Group effort) ที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (Rational)
7. การบริหารเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
8. การบริหารไม่มีตัว (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 2) ได้แยกให้เห็นชัดเจนว่าการบริหารเกี่ยวข้องกับหลักการ กว้าง ๆ 6 ประการ คือ

1. บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์
4. ด้วยการรู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม



5. ให้บรรล่วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน

6. วัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้ และเห็นตรงกัน

สมศักดิ์ คณประสิทธิ์ (2539 : 18) สรุปว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการใช้ทรัพยากรผ่านบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 39) สรุปว่า การบริหารหมายถึง

1. การทำงานร่วมกัน
2. การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา
3. การให้บริการแก่สังคม
4. การเข้าเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชน และให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้

5. การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดสำหรับการศึกษา และวัตถุประสงค์ของมันโดยผ่านทางวิธีการของการจัดองค์กร การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

สโตนอร์ และฟรีแมน (Stoner and Freeman, 1989 : 3) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

บาร์โธล และมาร์ติน (Bartol and Martin, 1991 : 6) ได้ให้ความหมายของ การบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จโดยการวางแผน การจัดองค์กร การใช้ภาวะผู้นำ และการควบคุม

จากความหมายที่นักบริหารให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันโดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดที่สุด

ความสำคัญของการบริหาร

การศึกษาเรื่องการบริหารจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่มีความจำเป็นและน่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคมอย่างแท้จริงแล้วพบว่า บทบาท และความสำคัญของการบริหารนั้นมีควบคู่กับอารยธรรมและการดำรงชีพของมนุษย์ที่เดียว เพราะเมื่อนมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่มมีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรม เป็นเครื่องกำกับความประพฤติ เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตมีความซับซ้อนมากขึ้น



มนุษย์ก็เริ่มสร้าง และวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อโดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยสงบสุขขึ้นในสังคมนั้นซึ่งอาจสรุปถึงความสำคัญของการบริหารได้ดังนี้

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขึ้น

3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมวิทยาการ ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

4. การบริหารเป็นวิธีการที่สำคัญ ในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญ และความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6. การบริหารมีลักษณะ เป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหาร จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมทางการเมือง

7. การบริหารต้องใช้การตัดสินใจสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร รวมทั้ง ความเจริญเติบโตของการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กร บ่อมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กันไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ ดังที่กล่าวว่า “การเมือง กับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน” ฉะนั้นการศึกษาวิชาการบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารจัดการมีความสำคัญ คือ ทำให้องค์กรมีระบบระเบียบ แบบแผนในการดำเนินงาน ทำให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน และการดูแลบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และทำให้องค์กรดำเนินไปในแนวทางที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาที่ควรรับดำเนินการให้เป็นรูปธรรมมากที่สุดคือการปฏิรูปการเรียนรู้ (Leading reform) การประกันคุณภาพการศึกษา (Education quality assurance) และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งผลการปฏิรูปการศึกษาจะมี 3 ระดับ คือ ระดับ A 1 มีความตระหนัก (Awareness) ระดับ A 2 มีการลงมือปฏิบัติ (Attempt) ระดับ A 3 เกิดผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ซึ่งทั้ง 3 ยุทธศาสตร์นี้ จะต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกัน เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ สุพล วังสินธุ์ (ชัยพจน์ รัตนาม. 2544 : 75-79 ; อ้างอิงจาก สุพล วังสินธุ์. 2545. : 30)

การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นการให้หลักฐานข้อมูลแก่ประชาชนว่าบุคคลในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ผู้ปกครอง นักเรียน และสาธารณชน มั่นใจใน คุณภาพของนักเรียน สุพล วังสินธุ์.(อุทุมพร จามรมาน. 2544 : 1 ; อ้างอิงจาก สุพล วังสินธุ์. 2545 : 31) ดังนั้นโรงเรียนต้องจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารโรงเรียนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อ รองรับการประกันคุณภาพภายนอก การประกันคุณภาพของโรงเรียน มีขั้นตอนการดำเนินการตาม ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 13)

1. การเตรียมการ

- 1.1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร
- 1.2 การแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบ

2. การดำเนินการ

- 2.1 วางแผนการปฏิบัติงาน (P)
- 2.2 ดำเนินการตามแผน (D)
- 2.3 ตรวจสอบประเมินผล (C)
- 2.4 นำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (A)

3. การรายงาน

จัดทำรายงานประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี (Self Study Report : SSR)การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา การกระจายอำนาจทางการศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมี

ส่วนร่วมคิดร่วมทำและการแสดงความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ครบวงจรจึงประกอบด้วย 1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา 2. การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา 3. การประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Bases Management : SBM) คือแนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งใช้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลัก ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness school) ภายใต้กรอบของกฎหมายกำหนด โดยมีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการตัดสินใจด้านวิชาการ งานบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป การมีส่วนร่วม (Participation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการตรวจสอบและความโปร่งใส

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 6-7) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไว้ว่า ตามนัยของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารจัดการศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการที่สถานศึกษากล่าวคือ สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนโดยรอบ ภายใต้กรอบนโยบาย และแผนงานที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่บริหารจัดการ ทั้งนี้ต้องดำเนินงานด้วยความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบได้ตลอดเวลา

ดังนั้นการบริหาร โรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะทำให้รูปแบบนวัตกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาให้ทุกคนในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนและชุมชนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารโรงเรียน และจะต้องมีการจัดบรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วย

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การบริหารขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ ผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ด้วย คือ



วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2544 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ ทำหน้าที่กำหนด วินิจฉัย ตัดสินใจสั่งการ สร้างแรงจูงใจหรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร และ นโยบาย ทิศทางขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มิชอบทบทวนแสดงการ คิดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ตัวอย่าง เช่น การมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

กิติ คชัคคานนท์ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการ แต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการ ปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

ลัทธกาส ศรีรวมย์ (2541 : 197) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อ กลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ แหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจากตำแหน่งการบริหาร ซึ่งบุคคลมี อำนาจหน้าที่ภายในองค์การ บุคคลอาจมีภาวะผู้นำแบบง่าย ๆ เพราะตำแหน่งที่เขามีอยู่ในองค์การ แต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้จัดการและผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่ง ผู้จัดการนั้น องค์การจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้อง สามารถนำมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพก็ตามแต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจมีอิทธิพล มากกว่า ผู้นำที่เป็นทางการก็มีเหมือนกัน

บรรจง อภิศิคุล และสุรินทร์ ม่วงทอง (2538 : 158) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ ผู้อื่นปฏิบัติตามได้เป็นผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบวางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติของกลุ่มไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการสั่งการ

วสันต์ สาระนันท์ (2540 : 9) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่าหมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมาย โดยการแต่งตั้งหรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกโดยการเลือกตั้งให้เป็นผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลในการบังคับบัญชาการชักนำสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานตามภารกิจหรือเป้าหมายของ หน่วยงานให้สำเร็จ

สราวุธ โตนอก (2538 : 13) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการใดๆให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นปฏิบัติตามความ ต้องการได้



วสันต์ สาระนันท์ (2540 : 9) ได้สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ปรากฏทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานให้ผู้อื่นร่วมงานมี ปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งด้านความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การประสานงาน และการวางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่นยอมรับ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 88) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม ภารกิจ องค์การ และสิ่งแวดล้อม

คอร์ทเทอร์ (วสันต์ สาระนันท์, 2540 : 9 ; อ้างอิงจาก Corter, 1953.) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของ ผู้นำต่อบุคคลอื่นคือพฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ

ฟีลเดอร์ (วสันต์ สาระนันท์, 2540 : 9 ; อ้างอิงจาก Fiedler, 1971.p.56.) เน้นพฤติกรรมผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่จำเพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่กับการบังคับบัญชา และการประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม การกระทำนี้อาจรวมไปถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงานยกย่องชมเชยหรือวิพากวิจารณ์ผลงานของกลุ่ม การแสดงความเห็นอกเห็นใจ ในเรื่องสวัสดิภาพและความรู้สึกของร่วมงาน

ฮอยและมิสเกล (อารีรัตน์ หิรัญโร, 2532 :15 ; อ้างอิงจาก Hoy and Miskel, 1982.p.236.) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำ ในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง เป็นการแสดงออกถึงท่าทีและความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำเข้าชักจูงบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของผู้นำ

การแบ่งประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาประเภทของผู้นำจะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี สำหรับการแบ่งประเภทของผู้นำนั้นทำได้หลายวิธี แบ่งแยกตามลักษณะต่าง ๆ ในที่นี้จะพิจารณาแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงาน
2. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรม
3. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน



4. การแบ่งประเภทของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเร็ดดิน (Reddins three dimension theory) ได้แก่

4.1 การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงาน

กิติ ดยัคคานนท์ (2543 : 24) แบ่งผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงานไว้ 3 ประเภท ดังนี้

4.1.1 ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้น หรือเป็นไปตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวงอธิบดี ฯลฯ โดยกฎหมายจะกำหนดคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งไว้ว่าจะต้องเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ผู้ใดจะสามารถมาดำรงตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ได้หรือไม่

4.1.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษ มีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งทางดีหรือเลว เช่น ถ้าเป็นนักเลงก็ได้รับการยอมรับในหมู่นักเลง ได้เป็นหัวหน้าแก๊ง ถ้าเป็นนักกีฬาที่ได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าทีมเหล่านี้เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

4.1.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์เช่นพระมหากษัตริย์ เป็นผู้นำของพระราชวงศ์ หรือของประเทศที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

4.2 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรม

ฟลานาแกน (กิติ ดยัคคานนท์, 2543 : 24-25) ได้ศึกษาลักษณะ พฤติกรรมของหัวหน้างาน และได้แบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

4.2.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออก เป็นแบบเผด็จการ

4.2.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงาน และความพอใจของทุกฝ่าย เป็นหัวหน้างานที่มีพฤติกรรม แบบประชาธิปไตย

4.2.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงจึงใช้วิธีขู่ให้คนทำงาน โดยการให้สินน้ำใจ ค่าตอบแทน หรือสินจ้างรางวัล เช่นบอกว่า “ถ้าคุณทำงานชิ้นนี้สำเร็จปีนี้ผมจะให้ 2 ล้าน”

4.3 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

ลิปปีท (กิติ ดยัคคานนท์, 2543 : 25-26) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

4.3.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian) หรือ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะดังนี้



4.3.1.1 ใช้อำนาจตลอดเวลา

4.3.1.2 ขีดจำกัดตัวเองเป็นสำคัญรู้ข้อเท็จจริงแค่ผู้เดียว ฉะนั้นทุกๆ อย่างจะออกจากตัวเองว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือวินิจฉัยสั่งการ ก็มักจะเป็นไปหรือเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์และมโนะปรีชาชนส่วนตนมากกว่าคนอื่นหรือส่วนรวม

4.3.1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์การจากระบบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ฯลฯ สั่งลงมาจากเบื้องบน

4.3.1.4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากใครหรือที่ใดก็ตาม จะต้องผ่านหลายขั้นตอนผู้นำประเภนี้่จะคิดแล้วคิดอีกกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ทำให้งานล่าช้า คั่งค้าง

4.3.1.5 “ผู้ช่วย” ตามความรู้สึกของผู้นำประเภนี้่ จะหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำงานของตนเองสำเร็จ เนื่องจากมีตำแหน่งของหัวหน้า ไม่มีงานของผู้ช่วย

4.3.1.5 การตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบ ไปให้ผู้อื่นไม่ใช่เพื่อจะได้ฟังความคิดเห็นประธานเกือบเป็นผู้พูดเสียคนเดียวตลอดการประชุม หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นแล้วประธานก็สรุปเสียเอง ตามความคิดเห็น ของตนเองเสร็จแล้วก็ถือว่านั่นเป็นมติของที่ประชุม ทั้ง ๆ ที่การประชุมนั้น เกือบจะเรียกว่าเป็นการประชุมของประธานคนเดียว เพราะประธานพูดเอง เออเอง ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อย ๆ เข้า คนอื่นในที่ประชุมก็ไม่มีใครอยากพูดและเรื่องบางเรื่องซึ่งผ่านการประชุมแล้ว ก็จะหายไปเฉย ๆ เนื่องจากประธานไม่ให้ความสนใจติดตาม

4.3.2 ผู้นำแบบเสรี (Laissez-Saire leader) เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน ปลดปล่อยตามเรื่องตามราวไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ คอยแค่ลงนามผ่านเรื่อง ให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภนี้่จะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

4.3.2.1 ไม่มีความริเริ่ม

4.3.2.2 ทำงานโดยปล่อยอะไรต่ออะไรตามเรื่องไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ฯลฯ จึงมักไม่ใคร่จะยุ่งกับใครมากนัก ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

4.3.2.3 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ถ้าเห็นว่ามันขัดต่อระเบียบ ก็จะยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปได้ง่าย ๆ ตามความคิดของผู้ได้บังคับบัญชา หรือความต้องการของผู้บังคับบัญชา

4.3.3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้าง

รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน มีลักษณะการบริหารงานดังนี้

4.3.3.1 เปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดสามารถ มีความสร้างสรรค์ความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเองได้

4.3.3.2 จัดสรรแบ่งงาน และมอบหมายหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสม

4.3.3.3 ให้คำแนะนำและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง และเต็มใจนั้นก็ถือเป็นการทำงานเป็นทีมซึ่งจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานในที่สุด

สำหรับผู้นำแบบประชาธิปไตยนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ให้ความยกย่อง รักใคร่ เกรงใจแต่ไม่เกรงกลัว ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำแบบอิตาเลียนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวแต่ไม่เกรงใจ

4.4. การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเร็ดดิน (Reddins three dimension theory)

กิติ ดัชฌานนท์ (2543 : 40-42) ได้กล่าวถึงวิลเลียม เร็ดดิน (William J.Reddub.) ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะนิสัยและพฤติกรรมพื้นฐานที่แท้จริงตามธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งมนุษย์ มีลักษณะผู้นำเป็นพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ

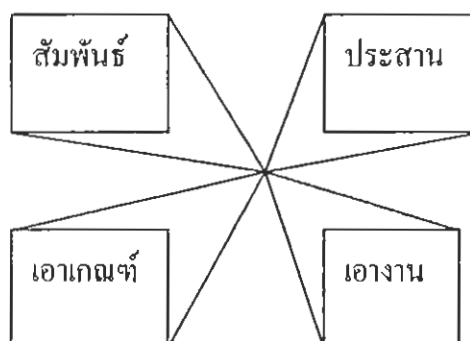
4.4.1 แบบเอาเกณฑ์ (Separated)

4.4.2 แบบเอางาน (Dedicated)

4.4.3 แบบสัมพันธ์ (Related)

4.4.4 แบบประสาน (Integrated)

ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ



1. แบบเอาเกณฑ์ เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ชัดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อยสุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้นและยังเป็นคนไม่เอาเพื่อนเอาฝูง หรือจัดว่าเป็นคนที่ ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

2. แบบเอางาน เป็นแบบของคนที่เอาการเอางาน ชัดถึงงานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น จึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นคนเอากการเอางานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ คือ เน้นที่งานมากกว่าคน

3. แบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงานเอาใจคนทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียดชังมีสินัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคน ขอมรับผู้อื่น เห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่ยากให้กระทบกระเทือนใจใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการทำงาน นั่นก็คือบุคลิกประเภทที่เน้นคนมากกว่างาน ถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อน งานมาทีหลัง

4.แบบประสาน เป็นลักษณะของคนให้ความสำคัญแก่งาน และคนไปพร้อมๆกันเท่า ๆ กันโดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารัก และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบมีข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงลักษณะผู้นำชั้นพื้นฐาน 4 แบบ

		เอาเกณฑ์	เอางาน	สัมพันธ์	ประสาน
1	พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้	วางอำนาจ	ยอมรับผู้อื่น	ร่วมมือ ประสานงาน
2	การสื่อความหมาย	เขียน	สั่งด้วยวาจา	สนทนา	ประชุม
3	ทิศทางของการติดต่อ	ไม่มีใครชอบ ติดต่อ	ชอบติดต่อลง ไปหาลูกน้อง	ชอบให้ลูกน้อง ติดต่อขึ้นมา	ทั้งสองทาง
4	การคิดคำนึงถึงเวลา	อดีต	ปัจจุบันและ เดี๋ยวนี้	ไม่คำนึงถึง	อนาคต
5	ความผูกพันกับ	องค์กร	ผู้บังคับบัญชา วิชาการ	ลูกน้อง	เพื่อนร่วมงาน
6	การพิจารณาประเมินลูกน้อง	การปฏิบัติตาม ระเบียบ	ผลผลิตของผู้ นั้น	การมีมนุษย- สัมพันธ์ของผู้ นั้น	จิตใจในการ ทำงานเป็นทีม
7	การพิจารณาประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่...	สติปัญญา- สมอง	อำนาจ	ความอบอุ่นทาง ใจ	การทำงานเป็น ทีม
8	ปฏิกิริยาที่มีต่อความผิด พลาด	ควบคุมมากขึ้น	ลงโทษ	ไม่แยแส	เรียนรู้จากข้อ บกพร่อง
9	ปฏิกิริยาที่มีต่อความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	เก็บกด	กลบเกลื่อน	นำมาใช้ให้เป็น ประโยชน์
10	ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสของกฎ ระเบียบ	ผู้หัวชนฝา	แสดงความ รู้สึกเกินควร	ให้ทุกคนมีส่วน ร่วมแม้ใน โอกาสที่ไม่ เหมาะสม

พรนพ พุคะพันธุ์ (2544 : 20-21) ได้แบ่งแบบของผู้นำจากการวิเคราะห์การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น มีลักษณะของการศึกษา 3 ประการคือ

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ
2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มา ซึ่งอำนาจกรณีนี้ได้ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่(Authority)และอำนาจบารมี(Power)ในเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ(Formal) และไม่เป็นพิธีการ(Informal) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในบางกรณีผู้นำได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่น กระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามความประสงค์ได้อำนาจนี้อาจได้มาจากกฎหมาย กฎระเบียบหรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำ และฐานะของผู้นำสูงส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อาจจะจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามกฎหมายมีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดอำนาจหรือใช้อำนาจอันเกิดขึ้นจากตัวผู้นำหรือจากบุคลิกภาพของผู้นำเอง หัวหน้าแบบนี้ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง และ หัวหน้าแผนก เป็นต้น

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leadership) คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดขึ้นจาก บุคลิกภาพอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ มิใช่อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่ง หน้าที่ ของผู้นำ ความสำเร็จในการครองใจและชนะใจ ของผู้นำประเภทนี้ได้มาจากแรงศรัทธา ที่ก่อให้เกิดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมจิตร่วมใจกันปฏิบัติตามคำสั่ง แนะนำของผู้เป็นหัวหน้าด้วยความเต็มใจ ตัวอย่างแบบนี้ได้แก่ มหาธรรมะกันธี ซึ่งสามารถใช้ภาวะการเป็นผู้นำครองใจชาวอินเดียนับเป็นจำนวนล้านๆคนอำนาจของผู้นำแบบนี้ตามคำพังเพยของไทยที่ว่า ธรรมคืออำนาจ

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic leadership) คือผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแต่ไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาหรือสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง แต่การที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามเพราะเกิดแรงศรัทธาหรือสัญลักษณ์ในตัวของผู้้นมากกว่า เช่น พระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นทั้งองค์ประมุข และสัญลักษณ์ของแรงศรัทธาของประชาชนชาวไทยทั้งมวล

2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น 3 แบบคือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) หรือ อัตานิยม คือใช้อำนาจต่างๆ ที่มีอยู่ใน การสั่งการแบบเผด็จการโดยรวบอำนาจไม่ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้เป็นผู้นำจะตั้งตัวเป็นผู้บังคับการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด(One man



show) อยู่ตลอดเวลาโดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นมนุษย์(Human being) เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้บางครั้งก็เรียกว่าผู้นำตามสบาย (Free-rein leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่มีลักษณะเป็นผู้นำเหลืออยู่เลย คือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใดๆ ก็ตามได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และคนเป็นผู้ดูแล ให้กิจการดำเนินไปได้ โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราน้อยมากและไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใดๆ ทั้งสิ้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำเอาความคิดที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก การจำแนกตามลักษณะนี้ จำแนกตามแบบผู้นำแสดงออก เช่น ตามลักษณะและบทบาทของผู้นำนั้น คือ

3.1 ผู้นำแบบบิดา-มารดา ปกครองบุตร (Parental leadership) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติคนเหมือน พ่อ-แม่ ปกครองลูก คือ ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามที่ตนได้ออกคำสั่งและให้เคารพนับถือคนเหมือนพ่อแม่ด้วย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอัตนิยมดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator leadership) ผู้นำแบบนี้พยายามสะสมและใช้อำนาจโดยอาศัยความรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนเองได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองว่าขีมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตนเอง

3.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert leadership) ผู้นำแบบนี้ เกือบจะเรียกว่าไม่ได้เป็นผู้นำ ตามความหมายทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง

สรุปการแบ่งประเภทผู้นำมีหลายวิธีตามลักษณะต่างๆ ได้แก่ลักษณะการปฏิบัติการ ลักษณะพฤติกรรม ลักษณะการบริหารงาน ทฤษฎี 3 มิติ ของเร้ดคิน และจากการวิเคราะห์การเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำของตนเองได้ตามสถานการณ์การปฏิบัติงานในช่วงนั้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จในการบริหารงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ

ได้มีผู้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้ในลักษณะต่างๆ กัน ดังนี้



ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ลัทธிகาล ศิริวรรณ (2541 : 1974) กล่าวถึงทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) ว่า คือทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญาซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการ ของผู้นำมีดังนี้

1. มีพลังและความทะเยอทะยาน
2. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์ สุจริต และความซื่อตรง
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
5. มีความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในการทำงาน

บุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง หมายถึง บุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการปรับบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มี การรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีเชิงภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House

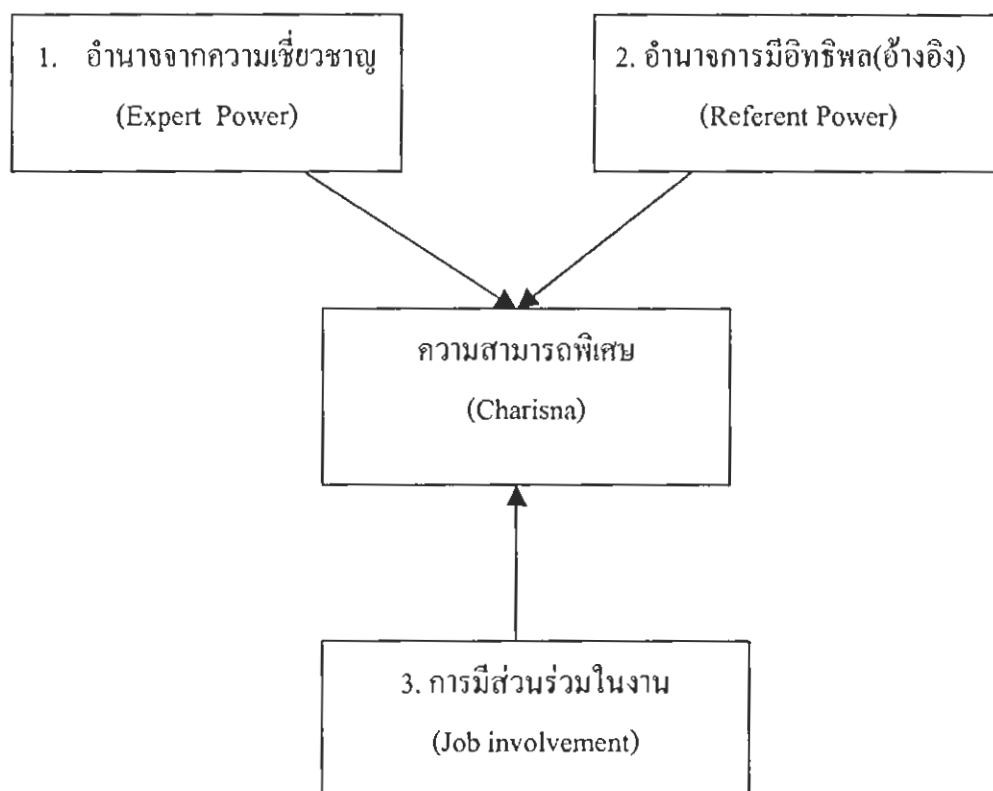
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 51-52) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (House charismatic leadership theory) ทฤษฎีนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อถือ (Beliefs) ในผู้นำ
3. ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับ (Acceptance) การกระทำของผู้นำ
4. ผู้ได้บังคับบัญชา จะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ (Affection)
5. ผู้ได้บังคับบัญชา จะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง (Obedience)
6. ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)
7. ผู้ได้บังคับบัญชา จะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม (Emotional involvement)
8. ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (Heightened goals)
9. ผู้ได้บังคับบัญชา อุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่มหรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือให้

บรรลุภารกิจ



เจน เอ.ฮาลเพิร์ต (Jane A.Halpert) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 52) ได้วิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทั้ง 9 ประการ ความสามารถพิเศษ (Charismatic) ของผู้นำจะสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญ กลุ่มอำนาจจากการอ้างอิง และการมีส่วนร่วมในงาน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิแสดงทัศนคติด้านความสามารถพิเศษ

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 52

1. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งทำใ้บุคคลยอมรับเนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่างมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผล 3 ประการ คือ 1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ (Belief) 2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ผู้นำ (Affection) 3) ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)

2. อำนาจการมีอิทธิพล (Referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะของผู้นำ ซึ่งสามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ความพึงพอใจ และปรารถนา ที่จะเอาอย่างผู้นำ

ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งทำให้เกิดผล 3 ประการ คือ 1)ความไว้วางใจ (Trust) 2) การยอมรับ (Acceptance) 3) ความเชื่อฟัง(Obedience)

3. การมีส่วนร่วม (Job involvement) เป็นระดับซึ่งบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้นให้ความสำคัญในการทำงาน ตลอดจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการคือ 1) สนับสนุนการมีอารมณ์ร่วมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (Emotional involvement) 2) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง(Heightened goals) 3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ(Perceived ability to contribute the mission)

จากทฤษฎีของเฮซ (ริงสตรัค ประเสริฐศรี. 2544 : 51-52) แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่ม การกระตุ้นจูงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นเรื่องยากและซับซ้อน เพราะจะต้องมีการทำให้เกิดความคลิธิเริ่ม ต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความพยายามและอุตสาหะ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการ ทำงานที่มีการแข่งขัน มีการติดตามงาน การสร้างความก้าวหน้า การกระตุ้นจูงใจให้เกิดความร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

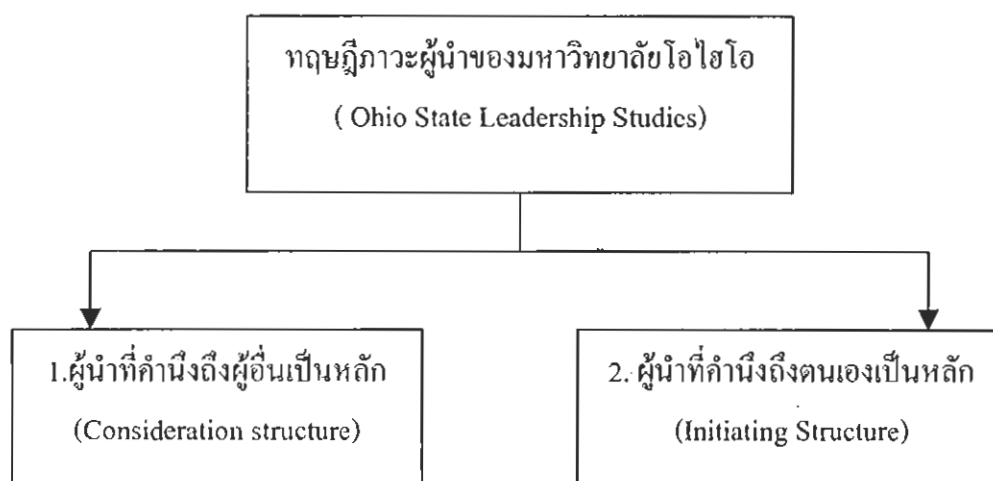
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 198) กล่าวว่าทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม : การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางที่สุดและเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจนคือทฤษฎีที่เป็นผลงานวิจัยซึ่งเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ในปี 1940 งานวิจัยเหล่านี้ได้พยายามแสวงหาหัตถ์สนะของพฤติกรรมของผู้นำโดยเริ่มต้นจากหัตถ์สนะที่หลากหลายเป็นจำนวนมากกว่า 1,000 ชนิด นักวิจัยได้พยายาม รวบรวมจัดหมวดหมู่ให้แคบเข้าจนในที่สุดเหลือเพียง 2 หัตถ์สนะ หรือ 2 มิติ ได้แก่

1. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใย เอาใจใส่ ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน

2. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โดยมีพฤติกรรมการสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะ

เห็นได้จากความผิดพลาดในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้บังคับบัญชา ในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การเข้าถึงความสำคัญของเวลาของการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการรักษามาตรฐานการทำงานและขอรับรองให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำและตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีผลกระทบอย่างไร



ภาพประกอบ 4 แผนภูมิแสดงลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541 : 198

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan leadership studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่มต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสำรวจเกี่ยวกับ ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทประกันกับ ผู้นำในบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการจัดการโดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามโดยมีวัตถุประสงค์ คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

ของผู้บริหารซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ(รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 74)

กลุ่มของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ข้อสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน (Employer oriented) 2) ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production oriented) (สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541 : 198)

1. ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employer oriented) คือบุคคลที่มุ่งที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะให้ความสนใจกับบุคคลได้แก่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งจะ เกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กรและความพึงพอใจในระดับสูง

2. ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มุ่งพนักงาน จะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำและพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1964 : 145) ได้จำแนกแบบผู้นำ ซึ่งมุ่งเน้น 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน (Concern for people) หมายถึงการเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. มิติมุ่งผลผลิต (Concern for production) หมายถึงการให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบงานหรือกระจายอำนาจ

โดยแบ่งการบริหารงานของผู้นำเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การบริหารที่ด้อยคุณภาพ (Impoverished management) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่เน้นทั้งงานและทั้งคน ผู้นำประเภทนี้จะทำแค่ให้เพียงพอเพื่อให้อยู่ในบริษัทเท่านั้น กล่าวคือจะใช้ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จน้อยมาก ทำให้บรรยากาศในองค์กรเลือซ

2. การบริหารแบบเผด็จการ (Authority-compliance management) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่เน้นทั้งงานและทั้งคน ผู้นำประเภทนี้จะทำแค่ให้เพียงพอเพื่อให้อยู่ในบริษัทเท่านั้น กล่าวคือจะใช้ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จน้อยมาก ทำให้บรรยากาศในองค์กรเลือซ

3. การบริหารแบบสโมสร (Country club management) ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงงานน้อย (ไม่คำนึงถึงผลงาน) แต่คำนึงถึงพนักงานมาก

4. การบริหารแบบทีม (Team management) เป็นการคำนึงถึงงานอย่างมากและขณะเดียวกันก็มุ่งที่พนักงานอย่างมากด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจมีผู้ได้บังคับบัญชานับถือและไว้วางใจ ผู้นำประเภทนี้คือ หัวหน้าทีม

5. การบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle of the road management) คือ มีการมุ่งงานระดับปานกลางและมุ่งพนักงานระดับปานกลางด้วย ผู้นำประเภทนี้จะทำงานโดยหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะมากระทบ จะมีบรรยากาศการบริหารแบบเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมากแต่พนักงานก็มีกำลังใจทำงานพอสมควร

รูปแบบที่ดีที่สุดของผู้นำ (Best leadership style) คือ การบริหารแบบเป็นทีม (Team management) มีคุณค่ามากที่สุด ทั้งนี้มีเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบทีมทำให้มีผลงานดีขึ้น การขาดงานต่ำ การลาออกจากงานต่ำ และพนักงานมีความพอใจสูง ตลอดจนมีการวัดผลกำไรก่อนและหลังช่วง 10 ปี จากบริษัทสาขาแห่งหนึ่งที่ได้นำตารางการเป็นผู้นำไปใช้โดยเน้นการบริหารแบบทีม ผลปรากฏว่าบริษัทสาขาที่ทดลองนำการบริหารแบบเป็นทีมไปใช้สามารถเพิ่มผลกำไรได้มากกว่าสาขาอื่นที่นำมาเปรียบเทียบถึง 4 เท่า

จากการศึกษาอีกหลายครั้งชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงจะมุ่งความสำคัญที่พนักงานและการมุ่งที่ผลผลิต(งาน)แต่อย่างไรก็ตามต้องศึกษาเหตุการณ์และสถานการณ์ที่ผู้นำแต่ละคนเผชิญอยู่ก่อนหน้าเพื่อที่จะอธิบายรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด ผู้บริหารควรใช้หลักพฤติกรรมของบุคคลในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง (Contingency leadership in the executive suite) จากการค้นหาแนวคิดที่เกี่ยวกับ ผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งทำโดยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 163 คน สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้ 5 แนวคิด ดังปรากฏในตาราง 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ตาราง 2 แสดงปัจจัยเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

แนวคิดด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (CEO leadership approach)	ปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Contingency factors)
1. กลยุทธ์ (Strategic) (สร้าง ทดสอบ และ ออกแบบกลยุทธ์ระยะยาว)	1. สภาพแวดล้อมไม่คงที่ มีอัตราการเปลี่ยนแปลงและความสลับซับซ้อนสูง
2. มนุษย์เป็นทรัพย์สิน (Human assets) (สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการว่าจ้างการรักษา และโปรแกรมการพัฒนา)	2. หน่วยธุรกิจจะเป็นตำแหน่งที่ดีกว่า สำนักงานใหญ่ในการสร้างกลยุทธ์
3. ความเชี่ยวชาญ(Expertise)(ออกแบบและ สร้างโปรแกรมในส่วนที่เชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น เทคโนโลยี)	3. ความเชี่ยวชาญที่แน่นอนสามารถสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญ
4. การสกัดกั้น (Box) (สร้างมูลค่าเพิ่มด้วย การควบคุมขอบเขตการปฏิบัติงานของ พนักงาน)	4. นำเสนอผู้ตรวจสอบซึ่งประกอบด้วย การควบคุมที่เข้มงวด ปกป้องผู้บริโภคนและ บริษัท
5. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) (สร้างสภาพแวดล้อมใหม่อย่างต่อเนื่อง)	5. บริษัทต้องการคงผู้นำไว้ แต่ไม่ต้องการ คงสภาพเดิม

1. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic approach) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างอย่างเป็นระบบ โดยปราศจากอคติเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน ตลอดทั้งภารกิจของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะใช้วิธีการทดสอบและการออกแบบการปฏิบัติงานด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจระยะยาว เวลาส่วนใหญ่ของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อได้เปรียบทั้งหมดของตำแหน่งทางธุรกิจในอนาคต และใช้เวลาถึงร้อยละ 80 กับปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และแนวโน้มตลาด ผู้บริหารระดับสูงควรใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งความสำคัญที่เทคโนโลยี ภูมิศาสตร์ หรือหน้าที่ต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งจะต้องใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทโคคา-โคล่า (Coca-Cola) ใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ เพราะว่าบริษัทมีพนักงานถึง 32,000 คน โดยประมาณใน 200 ประเทศทั่วโลก



ผู้บริหารระดับสูงมักเลือกแนวคิดเชิงกลยุทธ์ เพราะจะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีความสำคัญอย่างมาก

2. แนวคิดด้านมนุษย์เป็นทรัพย์สิน (Human asset approach) ผู้บริหารระดับสูงและคณะ ผู้ทำงานในบริษัทจะเพิ่มมูลค่าองค์กรด้วยการจ้าง การรักษา และการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงจะใช้วิธีนี้ โดยเชื่อว่าการสร้างกลยุทธ์ด้านมนุษย์ในหน่วยธุรกิจ ถือว่าเป็นงานที่สำคัญซึ่งจะทำได้โดยการบริหารให้บุคคลเกิดการเติบโตและพัฒนา เพื่อปฏิบัติการซึ่งวิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาทั้งหมดของเขา ในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนงานอาชีพ เป้าหมายที่สำคัญของแนวคิดด้านมนุษย์เป็นทรัพย์สิน คือ การพัฒนาหน่วยธุรกิจนั้น

3. แนวคิดความเชี่ยวชาญ (Expertise approach) ความเชื่อที่ว่าความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือการเลือกและการเผยแพร่ทั้งองค์กรในสาขาที่เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขัน จะมีการอุทิศเวลาทำงานส่วนใหญ่ให้แก่กิจกรรมด้านความเชี่ยวชาญ โดยจะให้การอุปถัมภ์ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในความเชี่ยวชาญนี้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ก็คือ การวิจัยเทคโนโลยีใหม่ๆ การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่ง และการประชุมกับวิศวกรและลูกค้า โดยขอบเขตของความเชี่ยวชาญจะรวมถึงการตลาด การผลิตทางอุตสาหกรรม เทคโนโลยีและการจัดจำหน่าย สมาชิกองค์กรซึ่งเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี จะมีการแบ่งปันเทคโนโลยีที่เชี่ยวชาญเหล่านั้น ข้ามหน่วยของกิจการ บัณฑิตเชิงสถานการณ์ที่สำคัญสำหรับความเชี่ยวชาญที่น่า หือใจ คือ ความเชี่ยวชาญเหล่านั้นสามารถทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมาก ตัวอย่างที่สำคัญที่เคยมีมา คือ การเน้นด้านคุณภาพ ทำให้บริษัทโมโตโรล่า(Motorola) มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเวลาหลายปี

4. แนวคิดการสกัดกัน (Box approach) แนวคิดนี้จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบริษัทเพิ่มคุณค่าด้วยการสร้างการสื่อสาร และการดูแลด้วยการควบคุมอย่างใกล้ชิด การควบคุมมีหลายรูปแบบ รวมถึงการตรวจสอบด้านการเงิน การสร้างกฎเกณฑ์ วิธีการดำเนินงาน และการสร้างคุณค่าสำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมด วัตถุประสงค์ของการควบคุมเหล่านี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นรูปแบบเดียวกัน สามารถเป็นที่คาดคะเนได้สำหรับพนักงานและลูกค้า และทำให้มีความเสี่ยงน้อยลง ผู้บริหารระดับสูงซึ่งใช้แนวคิดการสกัดกัน (Box approach) จะอุทิศเวลาทำงานเป็นจำนวนมากเพื่อพิจารณาสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน และยังใช้เวลาเพื่อให้รางวัลกับพนักงานซึ่งมีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานการควบคุม

ปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญซึ่งทำให้เกิดความพอใจแก่พนักงานและลูกค้าในแนวคิดการ สกัดกัน (Box approach) ก็คือการออกข้อบังคับเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เช่น ธนาคาร หรือโรงงาน ไฟฟ้าพลังนิวเคลียร์ รัฐบาลจะขึ้นกรานให้มีการควบคุมอย่างเข้มงวดเพื่อปกป้องพนักงานและลูกค้า

5. แนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent approach) ผู้บริหารระดับสูงซึ่ง ถือว่าเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของเขา ก็คือ การสร้างสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดความ ไม่สงบในระยะสั้น เช่น ความกังวล การสับสน และมีผลต่อการเงินด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่มี แนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาสูงถึง ร้อยละ 75 ของเวลาของเขาในการพูด ประชุม และใช้ รูปแบบอื่นๆ ของการสื่อสารเพื่อกระตุ้นสมาชิกให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงจะ มีการ พบปะกันเป็นประจำกับผู้มีผลประโยชน์กับบริษัทจำนวนมาก เพื่อเป็นการประกาศแนวทาง การเปลี่ยนแปลงของบริษัท นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะออกไปเยี่ยมชมโรงงานอยู่เสมอ ตอบ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และมีการให้รางวัลกับพนักงานซึ่งยอมรับการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าสภาพที่เป็นมาก่อนไม่เหมาะสมกับบริษัท เป็นปัญหาซึ่งต้องการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับความยากลำบากที่เกิดขึ้น และจะทำการเปลี่ยนแปลง ทันทีที่สามารถทำได้ (ริงสตรัค ประเสริฐศรี, 2544 : 113-115)

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไม่ว่าจะใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดใดก็ตามหลักการส่วน ใหญ่แล้ว แบ่งเป็น 2 ด้าน ก็คือด้านกิจสัมพันธ์กับด้านมิตรสัมพันธ์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุป แนวคิดพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

1. ด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่ม ทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อ สื่อสาร วิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ดีแสดงออกถึงความเป็นมิตร เคารพนับถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามความสัมพันธ์เป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมของครูผู้สอน ลักษณะเฉพาะนั้น ๆ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ บุคคล ในองค์การ และประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของ บรรยากาศองค์การ ดังนี้



นักวิชาการได้ให้ความหมายและรายละเอียดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

สังคม โทบุรินทร์ (2536 : 23) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือความเข้าใจที่บุคลากรมีต่อองค์การที่เขาทำงานอยู่ซึ่งเป็นการรับรู้ต่อลักษณะโครงสร้างนโยบาย เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานอันจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน

วิรัตน์ บัวขาว (2537 : 14) อธิบายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางการบริหารบุคคลในองค์การรับรู้โดยตรงและทางอ้อมส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

พรพรรณ คงประสิทธิ์ (2542 : 15) อธิบายว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพต่างๆขององค์การตามการรับรู้ของบุคคลและคาดหวังว่าจะเป็นเช่นนั้นซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฮอยและคลอฟเวอร์ (Hoy and Clover. 1986 : 94) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน ซึ่งเป็นผลให้เกิดบรรยากาศเปิดขององค์การจากบรรยากาศปิดมากที่สุดถึงบรรยากาศเปิดน้อยที่สุด

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 221) ได้สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การไว้อย่างชัดเจนหมายถึงอิทธิพลของบุคคลในองค์การ

สรุปได้ว่าความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นในองค์การอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกแห่งหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ

ลักษณะของบรรยากาศองค์การ

ในเรื่องลักษณะของบรรยากาศองค์การ พรณราย ทรัพย์ะประภา (2532 : 37-39)กล่าวว่า บรรยากาศในองค์การใด ๆ ก็ตาม อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้คือ

1. บรรยากาศที่ไม่มีความสุข (Defensive climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่บุคลากรในองค์การไม่พึงปรารถนา ได้แก่

1.1 การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) ผู้บริหารจะรู้จักริวิพากษ์วิจารณ์ดำเนินคดียื่น สั่งสอน และตัดสินผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ได้บังคับบัญชา

1.2 การบังคับควบคุม (Control) ผู้บริหารสั่งงานลักษณะเผด็จการถืออำนาจบาตรใหญ่ของตน และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน

1.3 การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ (Strategy) ผู้บริหารหลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของตนเอง พูดยอะไรออกไปแล้ว ก็ไม่ปฏิบัติตามที่พูดหรือไม่ก็บิดเบือนหรือตีความหมายอย่างผิด ๆ

1.4 ความเฉยเมย (Neutrality) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาเฉยเมยต่อสารทุกข์สุขดิบและผู้ใต้บังคับบัญชาถือคติว่า “ธุระไม่ใช่” ไม่อยากยุ่งเรื่องส่วนตัวของใครมีทัศนคติที่ว่า “ว้าวใครก็เขาคอกคนนั้น” ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวหรือความขัดแย้งใด ๆ ก็ไม่ใช่ใจจะช่วยเหลือ

1.5 การมีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงานและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกบกร่องอยู่เสมอ

1.6 ความคือคัง (Certainty) ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่ายึดมั่นในกฎระเบียบและไม่เต็มใจที่จะยอมรับความผิดใด ๆ ทั้งสิ้น

ในองค์การใดก็ตาม ถ้าผู้บริหารมีลักษณะอย่างนี้บรรยากาศย่อมไม่เป็นสุขพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีขวัญกำลังใจต่ำเกิดความแตกแยก (Alienation) ในองค์การ

2. บรรยากาศที่ให้การสนับสนุน (Supportive climate) เป็นบรรยากาศที่เป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ

2.1 ความยืดหยุ่น (Provisionalism) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 ความเข้าใจ (Empathy) ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจ และฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความรู้สึกละค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความเสมอภาค (Equality) ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งหรือสถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่นรวมทั้งมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติคต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

2.4 ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงงใจอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

2.5 เน้นที่การแก้ปัญหา (Problem orientation) ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าจะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นและไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

2.6 การสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นชัดเจน แจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมและแสดงการรับรู้ของเขาเองในองค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนอย่างนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจสามารถทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

โดยสรุปแล้วลักษณะธรรมชาติของบรรยากาศองค์การโดยทั่วไปจะมี 2 ลักษณะ คือ บรรยากาศที่ไม่มีความสุขและบรรยากาศสนับสนุนซึ่งเป็นบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกทำงานอย่างมีความสุข

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

วิรัตน์ บัวขาว (2537 : 15-17) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรทุกคนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ ความอบอุ่นใจ และเกิดความหวงแหนรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ บรรยากาศด้านการบริหารและบรรยากาศด้านกายภาพ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. บรรยากาศด้านการบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงาน เพราะหากบุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจหรือมีขวัญกำลังใจก็จะดึงศักยภาพมาใช้เต็มที่ในเรื่องบรรยากาศด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร สามารถแยกย่อยได้ดังนี้

1.1 นโยบายการบริหาร ถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อการจัดบรรยากาศในทุกด้าน เพราะนโยบายการบริหารเกิดจากการมีส่วนร่วม คือ การปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ แนวทางปฏิบัติชัดเจน การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

1.2 โครงสร้างขององค์การ คือ การจัดสายงานภายในองค์การ การใช้อำนาจบังคับบัญชา การใช้ระเบียบกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วยที่ปรึกษาหากสิ่งเหล่านี้กระทำได้เหมาะสมก็จะเกิดผลต่อองค์การได้อย่างดียิ่ง

1.3 เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์สมควรที่ผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงรายได้ เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ เมื่อพนักงานสุขกายสบายใจก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

1.4 เทคโนโลยี และเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานสิ่งเหล่านี้ จะต้องทันสมัยสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วเครื่องมือบางอย่างสามารถลดบุคลากรได้จำนวนมากเช่นคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารต้องยอมรับและก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงาน รวดเร็วถูกต้องยิ่งขึ้น

1.5 บุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญต่อบรรยากาศองค์การซึ่งสามารถพัฒนาได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีจิตใจเบิกบานยิ้มแย้มแจ่มใส รู้จักควบคุมอารมณ์ แสดงความเมตตาปราณีด้วย

ความจริงใจ บุคลากรจะรู้สึกอบอุ่นเมื่อมีปัญหา ไม่ว่าด้านการทำงาน หรือปัญหาส่วนตัว สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรได้

1.6 ความมั่นคงไม่ว่าพนักงานองค์การของรัฐหรือเอกชนทุกคนต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตการทำงาน ทุกระดับตั้งแต่ระดับล่างสุด

2. บรรยากาศด้านกายภาพ เป็นบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ บริเวณสำนักงานอาคารสถานที่ ห้องทำงาน ห้องประชุม และห้องอื่น ๆ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ และการต้อนรับ ซึ่งการจัดบรรยากาศด้านกายภาพมีดังนี้

2.1 การจัดบริเวณอาคารสถานที่เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศองค์การ ได้แก่

2.1.1 การจัดสำนักงาน ห้องสำนักงานต้องมีความเป็นระเบียบ เรียบร้อย สะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก ถ้าอากาศร้อนอบอ้าวควรใช้เครื่องปรับอากาศหรือพัดลมตามอัตราภาพ การจัดแผนผังบริเวณภายในห้องสำนักงานต้องคำนึงถึงความสะดวกในการติดต่อระหว่างกัน นอกจากนี้ การ จัดสำนักงานควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1.1.1 คุรุภัณฑ์สำนักงาน ซึ่งได้แก่เก้าอี้ โต๊ะทำงานจะต้องเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น โต๊ะผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ โต๊ะหัวหน้าฝ่ายหัวหน้าแผนกหรือเสมียน พนักงาน ต้องมีความแตกต่างกันไป แต่ที่เหมือนกันก็คือ ให้พนักงานทุกคนนั่งทำงานให้สบาย เก้าอี้ที่นั่งนานั่งและสามารถนั่งทำงานได้นาน ๆ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่ให้ทั่วถึง

2.1.1.2 มุมกาแฟหรือมุมน้ำดื่ม ห้องสำนักงานควรจัดบริการสิ่งเหล่านี้ไว้ให้พร้อมเพราะพนักงานบางคนตื่นเช้ารีบมาทำงานยังไม่ได้รับประทานอาหารเช้าควรบริการกาแฟ นมสด ถ้ามีตู้เย็นในแต่ละสำนักงานได้จะเป็นการดี เพราะจะได้บริการ น้ำเย็น น้ำผลไม้ หรืออื่น ๆ ซึ่งจะ ทำให้พนักงานไม่เสียเวลาไปหาอาหารรับประทานนอกสำนักงาน

2.1.1.3 ห้องน้ำ-ห้องส้วม ถ้าสามารถจัดไว้ในห้องสำนักงานมุมใดมุมหนึ่งของห้องได้เป็นการดีและควรดูแลให้เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาดอยู่เสมอ บริเวณดังกล่าวควรจัดกระจกอ่างล้างมือ ผ้าเช็ดมือ ห้องน้ำห้องส้วมควรมีมากกว่า 1 ห้อง เพื่อความสะดวกในการใช้ นอกจากนี้แล้วในห้องสำนักงานควรตกแต่งสีสันให้ดูเย็นตา มีรูปภาพแต่พองามและสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ห้องสำนักงานจะต้องมีพระบรมฉายาลักษณ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ สมเด็จพระนางเจ้าบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศ์ศานุวงศ์อันเป็นที่เคารพสักการะของปวงชนชาวไทย และอื่น ๆ ได้แก่ ไม้ดอกไม้ประดับในสำนักงานก็ดูดีมีสีสันยิ่งขึ้น

2.1.2 การจัดบริเวณอาคารสถานที่ ด้านอาคารสถานที่ควรเน้นถึงความแปลกใหม่ ความมีสีสันความมีชีวิตชีวาเพื่อให้พนักงานมีความชื่นอกชื่นใจเบิกบานใจซึ่งควรจัดดังนี้

2.1.2.1 การจัดบริเวณ อาคารสถานที่ ควรปรับแต่งให้มีการถ่ายเทน้ำให้ สะดวกไม่ควรเป็นที่ลุ่มมีน้ำขังหรือชื้นแฉะ ควรถมที่บริเวณ หากยากแก่การปรับในกรณีที่อยู่ใน ที่ลุ่มจริง ๆ ควรแบ่งเขตทำสระน้ำก็เป็นวิธีแก้อีกทางหนึ่ง ก็จะทำให้บริเวณนั้นน่าอยู่ยิ่งขึ้น

2.1.2.2 การปลูกไม้ดอกไม้ประดับควรตกแต่งให้ดูสวยงามอยู่เสมอไม้ดอกไม้ บางชนิดสามารถผลิดอกได้ตลอดปีเห็นแล้วทำให้บรรยากาศน่าชื่นใจ

2.1.2.3 สวนหย่อม การจัดทำสวนหย่อมมีน้ำพุเล็ก ๆ ปล่อยปลาไว้สามารถ จัดทำขึ้นมาได้เพราะสิ่งเหล่านี้จะชวนรื่นและเก็บความรู้สึกดี ๆ เอาไว้ภายในบางครั้งไม่สามารถ อรรถาธิบายความรู้สึกออกมาเป็นคำพูดได้ จะเห็นได้ว่าส่วนหน้า (Front) ของโรงแรมที่มีระดับจะมี ส่วนนี้ไว้แทบทั้งนั้น

2.1.2.4 ถนนภายในสำนักงานควรเป็นถนนลาดยาง หรือถนนซีเมนต์เพื่อ สะดวกในการสัญจรไปมา

2.1.2.5 บริเวณบ้านพักสำนักงาน ควรจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและควรตั้ง ห่างจากสำนักงานพอสมควร ไม่เกิดการรบกวนแก่กันและกัน

2.1.2.6 บริเวณที่จอดรถ ปัจจุบันเป็นปัญหาอย่างมาก เพราะรถยนต์เป็น ปัจจัยที่ 5 ในชีวิตประจำวันจึงควรจัดไว้เป็นสัดส่วนจะทำให้บริเวณสำนักงานมีความเป็นระเบียบ เรียบร้อยยิ่งขึ้น

2.2 งานประชาสัมพันธ์และงานต้อนรับ

2.2.1 งานประชาสัมพันธ์ (Public relation) การประชาสัมพันธ์มีความจำเป็นใน การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์กรด้วยกัน และพนักงานระหว่างองค์กร เป็นการป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นหรืออาจเกิดข้อขัดแย้งขึ้นก็ป้องกันความขัดแย้งได้

2.2.2 งานต้อนรับ การติดต่อประสานงานจะประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับ การต้อนรับที่ดี น่าประทับใจ มีความอบอุ่น ผู้ที่อยู่ในสำนักงานควรถือว่างานต้อนรับในสำนักงาน เป็นของทุก ๆ คน ที่ควรจะทำทันทีเมื่อถึงโอกาสอันสมควร

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การมี 2 องค์ประกอบ คือบรรยากาศด้าน ภายนอกและบรรยากาศด้านการบริหาร

แบบของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและได้แบ่งแบบของบรรยากาศ องค์การไว้ต่างกัน คือ

ฮอลปีน (Halpin, 1966 : 150-181) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา แล้ว สรุปว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของครูผู้สอน 4 มิติ คือ



มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมบริหารสถานศึกษา 4 มิติ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติเมตตากรุณาปราณี รวมเป็น 8 มิติ ซึ่งฮอลปีน ได้ตั้งเกณฑ์การจัดบรรยากาศองค์การ โดยแปลคะแนน 8 มิติของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติเป็นคะแนนมาตรฐานที่แล้วัดบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดไปถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์เลย เรียงตามลำดับดังนี้ คือแบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวมอำนาจ และแบบซึมเซา

ฮอยและคลอฟเวอร์ (Hoy and Clover.1986 : 93-110) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน เกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมสนับสนุน พฤติกรรมสั่งการ พฤติกรรมขัดขวาง และพฤติกรรมครูผู้สอน 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมแตกแยก แล้วนำค่าคะแนนที่คำนวณได้จากพฤติกรรมทั้ง 6 ด้าน มาหาค่าดัชนีบรรยากาศเปิดขององค์การตามสูตรของบรอน หากค่าตัวเลขต่ำแสดงว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเปิดน้อยหากค่าตัวเลขสูง แสดงว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเปิดมาก ซึ่งค่าดัชนีบรรยากาศเปิดขององค์การนี้จะเป็นเกณฑ์เนื่องจากบรรยากาศเปิดขององค์การเปิดน้อยไปถึงเปิดมาก

สิ่งชี้วัดบรรยากาศองค์การที่ดี

บรรยากาศของแต่ละองค์การแตกต่างกันโดยสังเกตได้จากสิ่งชี้วัดบรรยากาศองค์การ ดังที่ สังคม โทบุรินทร์ (2536 : 15) ได้อธิบายไว้ว่า สิ่งชี้วัดบรรยากาศองค์การที่ดี ได้แก่

1. ทีมงานบริหารโรงเรียน เป็นผู้นำและเป็นแม่แบบในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด และให้การสนับสนุนผลักดันอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง

2. สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน นักการภารโรง เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนบุคคลภายนอกมาเยือน เป็นไปด้วยดี บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรไมตรี ทุกคนยิ้มแย้มแจ่มใสเข้าหากัน เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งประสบความเดือดร้อนก็ช่วยเหลือเกื้อกูลมีการประชุมเพื่ออภิปรายแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติและแนวปฏิบัติร่วมกัน ทั้งในระดับโรงเรียนและหน่วยงานย่อยๆ โดยกระทำอย่างสม่ำเสมอเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงความคิดเห็นในลักษณะต่าง ๆ มีแผนปฏิบัติการหรือโครงการให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงความคิดเห็นในลักษณะต่าง ๆ มีแผนปฏิบัติการหรือโครงการให้บุคลากรในโรงเรียนพบปะสังสรรค์ในโอกาสอันควรมีการรวมกลุ่มอาสาสมัครทำงานหรือทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจ

3. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ได้แก่ การจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างหลากหลายรูปแบบ

สรุปว่า สิ่งชี้วัดบรรยากาศองค์กรที่ดี คือ สัมพันธภาพที่ดีของบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมสนับสนุนผลักดันให้เกิดบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กร

เครื่องมือวัดบรรยากาศองค์กร

เครื่องมือวัดบรรยากาศองค์กรมีอยู่หลายชนิด เช่น แบบวัดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Climate Description Questionnaire : OCDQ); ดัชนีวัดลักษณะเฉพาะของโรงเรียน (High School Characteristic Index : HSCI); My School Inventory : MSI); แบบสำรวจสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน(Elementary School Environment Survey : ESES); แบบสรุปรายละเอียดของโรงเรียน (The School Description Inventory : SDI) เป็นต้น ในบรรดาเครื่องมือวัดบรรยากาศทั้งหลายนั้นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมแพร่หลายมากคือ Organizational Climate Description Questionnaire : OCDQ ซึ่งสร้างขึ้นโดยฮอลปีนและครอฟท์ (Halpin and Croft.1963 : 88-89) ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม 64 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ช่วงคะแนน เนื้อหาของข้อคำถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติกรุณาปราณี มิติเป็นแบบอย่าง และพฤติกรรมครู 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ และนำคะแนนที่วัดได้ในแต่ละมิติ มากำหนดเป็นบรรยากาศโรงเรียน 6 แบบ คือ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวมอำนาจและแบบซึมเศร้า

ในปี ค.ศ. 1986 ฮอย และครอฟเวอร์ (Hoy and Clover. 1986 : 93-110) ได้พัฒนาเครื่องมือ OCDQ ของฮอลปีนและครอฟท์เรียกชื่อเครื่องมือที่สร้างขึ้นใหม่ว่าแบบวัดบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate Description Questionnaire-Revised Elementary School : OCDQ-RE); เพื่อใช้ในการศึกษาบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ลักษณะของข้อคำถามเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้านคือพฤติกรรมสนับสนุนพฤติกรรมสั่งการ และพฤติกรรมขัดขวาง และพฤติกรรมครู 3 ด้านคือพฤติกรรมร่วมมือพฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมแตกแยก และนำคะแนนที่วัดพฤติกรรมทั้ง 6 ด้านมาคำนวณหาค่าดัชนี บรรยากาศเปิดขององค์กรหากค่าตัวเลขต่ำแสดงว่าบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเปิดน้อย หากตัวเลขสูงแสดงว่าบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนเปิดมากซึ่งค่าดัชนีบรรยากาศเปิดขององค์กร จะเป็นแกนต่อเนื่องจากบรรยากาศเปิดน้อยไปถึงเปิดมากโดยค่าดัชนีบรรยากาศเปิดขององค์กรคำนวณได้จากสูตรของบรอน (มารศรี สุธานี. 2540 : 63 ; อ้างอิงจาก Braun. 1991. : 63) ดังนี้



1. Openness Index $= C + I - D$
(Faculty Relations)
2. Openness Index $= S - D - R$
(Principal Behavior)
3. School Climate Openness $= \frac{(S - D - R) + (C + I - D)}{2}$

เมื่อ

- S หมายถึง พฤติกรรมสนับสนุน
D หมายถึง พฤติกรรมสั่งการ
R หมายถึง พฤติกรรมขัดขวาง
C หมายถึง พฤติกรรมร่วมมือ
I หมายถึง พฤติกรรมสัมพันธ์
D หมายถึง พฤติกรรมแตกแยก

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เสริมศักดิ์ คิชรูปาน (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในภาคใต้ โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร (LBDQ) ของผู้ตอบแบบสอบถาม 478 คน พบว่า 1) ผู้ได้บังคับบัญชามีระดับความต้องการ ให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ และมิติมุ่งงานในระดับสูงทั้งสองมิติ 2) ผู้ได้บังคับบัญชามีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ กับมิติมุ่งงานไม่แตกต่างกัน 3) ผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีระดับความต้องการให้ศึกษา ธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่ง สัมพันธ์และมิติมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งสองมิติ 4) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความต้องการให้ ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่ง สัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ส่วนมิติมุ่งงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ผู้ได้บังคับบัญชามีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ต่างกัน มีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ และมิติมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จำนวน 505 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองมิติ 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและบุคลากรในสำนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอไม่แตกต่างกัน 3) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และบุคลากรในสำนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชะลอ บัวน้อย (2538 : 67) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 1 (มิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์) โดยมีบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิดมากที่สุด ส่วนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 1 (มิตรสัมพันธ์สูงและกิจสัมพันธ์สูง) แต่มีบรรยากาศแบบอำนาจมากที่สุด

สรายุทธ โดนอก (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนมีกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง 2) แบบบรรยากาศโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบเปิด 107 แห่ง แบบอิสระ 69 แห่ง แบบปิด 40 แห่ง แบบสนิทสนม 33 แห่ง แบบควบคุม 32 แห่ง และแบบรวบอำนาจ 20 แห่ง 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

วสันต์ สาระนันท์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม เป็นผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และแบบผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 8 แบบ ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแบบผู้สอนและอยู่ในระดับสูง แบบผู้นำแบบผู้คุมกฎ ผู้เอาใจ และผู้ทนทำอยู่ในระดับปานกลาง และมีแบบผู้นำแบบผู้นำทีม ผู้บุกงาน ผู้ขอมความ และผู้คุมงานอยู่ในระดับต่ำ สำหรับด้านประสิทธิผลของผู้นำในภาพรวม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำประเภทมีประสิทธิผลมาก มีจำนวนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำประเภทมีประสิทธิผลน้อย

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อศึกษาในรายละเอียดพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจำนวนมาก แบบผู้นำในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมี 6 แบบ คือ แบบผู้สอนและผู้นำงาน ผู้คุมกฎ ผู้เอาใจผู้ขอมความและผู้คุมงาน ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมีจำนวนมากกว่าแบบผู้นำในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 2 แบบ คือ ผู้นำที่เข้มและผู้นำที่อ่อน

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาคำขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ปรับจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) ของชอลปิน และไวเนอร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสาน (+,+) คือมิตรสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง
2. วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขปัญหาคำขัดแย้งมากที่สุด คือ การประนีประนอม รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ
3. วิธีแก้ปัญหาคำขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำ ด้านมิตรสัมพันธ์สูง เลือกวิธีแก้ปัญหาคำขัดแย้ง ตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้และการเอาชนะ และในส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงจะเลือกวิธีการแก้ปัญหาคำขัดแย้ง แบบประนีประนอม การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการยอมให้ตามลำดับ

สุทิน ลิ้มทองคำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า



1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนโดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
2. ครูผู้สอนประเมินว่า บรรยากาศเปิดขององค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับสูงและระดับต่ำ มีจำนวนใกล้เคียงกัน
3. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนด้าน ความศรัทธาสูงสุด และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนด้านความทุ่มเทต่ำ ที่สุด
4. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศองค์กรส่งผลทางบวก ต่อความ ผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ของครูผู้สอนได้ร้อยละ 38.59

งานวิจัยต่างประเทศ

กัมมิงส์ (Comings. 1974 : 4890) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ อเมริกา จำนวน 28 แห่ง พบว่าขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนอย่างมี นัยสำคัญ กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีบรรยากาศปิด แต่โรงเรียนขนาดกลางมี บรรยากาศเปิด

รีด (Reed. 1987 : 1388) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของลักษณะองค์การพฤติกรรม ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรัฐ นิวเจอร์ซีย์ โดยใช้แบบสอบถามของ สต็อกคิล (Stogdill) และแบบสอบถามความพึงพอใจของ ลีเคอร์ต (Likert) จากการศึกษาพบว่าครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงาน สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครูจะมีความพึงพอใจ สูง และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย ส่วนโรงเรียนที่ครูไม่พึงพอใจในการทำงานจะเป็นผล กระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการเรียน

ชาร์ปโปโด (บุญเจือ จุฬาพรณาชาติ. 2544 : 48 ; อ้างอิงจาก Sharpoto. 1985 : 3699) ได้ ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา (Oklahoma) โดยใช้แบบทดสอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำของเรคคินในรูปแบบ 3 มิติ จากการศึกษาพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์สอน และประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกัน ที่เห็น



ได้จัดถือการศึกษาของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม แบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนำทีม และแบบใช้รองลงมา คือ แบบนักพัฒนา

ฮอยและคนอื่นๆ (บุญเชื้อ จุฑาพรรณชาติ. 2544 : 48 ; อ้างอิงจาก Hoy and others. 1990. : 260-270) ได้วิจัยเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การ และสุขภาพโรงเรียนที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและจิตผูกพันของครูโดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษา 8 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลปรากฏว่าทั้งบรรยากาศองค์การและสุขภาพโรงเรียนสามารถทำนายจิตผูกพันของครูได้

บรอน (Braun.1991 : 1139) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนต่างก็เป็นตัวทำนายซึ่งกันและกันได้

สกลิ่ง (Skillling. 1993 : 54) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์การอ่านของนักเรียนจากความคิดเห็นของครูใหญ่ และครูในเขตการศึกษา 1,2 และ 3 เมืองเคน รัฐมิชิแกนสรุปได้ว่าความคิดเห็นของครูใหญ่ ผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านของนักเรียน กับพฤติกรรมของครูใหญ่โดยรวม และในพฤติกรรมแต่ละด้านไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ในความคิดเห็นของครูมีความคิดเห็นว่ามีความสัมพันธ์กัน

เดวิส (Davis. 1993 : 4144) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ และผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 คน และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือ การประสานงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นสัมฤทธิ์ผล การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดชุดวิธีการสอนและการสนับสนุนครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้าน ก็คือการเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อยการประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพ

ทอมสัน (Thomson. 1981 : 4926 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัศึกษากับตัวแปรด้านประสิทธิภาพทางการศึกษา ผลวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมีตึงสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการเป็นครูใหญ่และขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีตึงสัมพันธ์กับมิติสัมพันธ์ภาพ กับประสิทธิภาพของครูใหญ่ทางด้านการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรม และจำนวนครูที่อยู่ในความดูแลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



แลมเบิร์ต (Lambert 1969 : 2484-4) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามขวัญ และแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (LBDQ) สอบถามครูจำนวน 600 คน ซึ่งทำการสอนอยู่ในโรงเรียน 21 แห่ง ในรัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา พบว่า ขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริง และอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมผู้นำมีทิศทางมากกว่ามิติเชิงสัมพันธ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศของโรงเรียนผู้วิจัยพบว่าได้มีแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัย จำนวนมากพอสมควรอย่างต่อเนื่องตลอดมา แต่อย่างไรก็ตามในระยะที่มีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศของโรงเรียนจะต้องเปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และยังไม่เคยปรากฏว่ามีการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องนี้