

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของงานวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอนำเสนอสาระและรายละเอียดของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 แบบของผู้นำ
 - 1.3 แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม
 - 1.4 แบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์
 - 1.5 แบบผู้นำตามทฤษฎีข่ายของเบลคและมูตัน
2. แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ. เรดคิน
3. ประสิทธิภาพ
 - 3.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
 - 3.2 ผู้นำกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
5. กรอบความคิดในการวิจัย

ความหมายของผู้นำ

ในการบริหารองค์การนั้น จะต้องอาศัยคนหลายคนมาร่วมกันทำงาน งานใหญ่ ๆ จึงจะสำเร็จด้วยดี ผลของการที่คนตั้งแต่สองคนมาทำงานร่วมกันนั่นเอง ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ คนหนึ่งย่อมมีอำนาจทำให้คนอื่นทำตามได้มากกว่าผู้อื่น บุคคลผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำของกลุ่มขององค์การ ซึ่งจะมีบทบาทต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์การ คำว่า “ผู้นำ” นั้นมีผู้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยจงใจให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายด้วยความพอใจ (Ordway, 1963 : 20)

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 19) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับคนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมาย ดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดันให้ทำ

วินิจ เกตขำ (2535 : 125) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เข้าไปมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อที่จะช่วยให้เขาเหล่านั้นได้ใช้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่กระทำการกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ และไปสู่จุดหมายใดจุดหมายหนึ่งโดยเฉพาะ

พะยอม วงศ์สารศรี (2535 : 231) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาสั่งการ รวบรวมความต้องการ และประสานความคิดของสมาชิกเข้าด้วยกัน เพื่อดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2540 : 18) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือ ทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สมิตะศิริ (2541 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ "ผล" สำเร็จที่ดี

ริชาร์ดสัน และบอลด์วิน (วัชรินทร์ นุชนาคา. 2531 : 9 อ้างอิงมาจาก Richardson and Baldwin . 1963 : 147) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติความเชื่อ โดยเฉพาะพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และได้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลของใจบุคคลในกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานต่างๆ จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ด้วยความพึงพอใจ ต่องาน และต่อ ทีมงาน

แบบผู้นำ (Leadership Styles)

สุรินทร์ สุพรรณรัตน์ (2530 : 53) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่า ผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวความคิดของนักทฤษฎี ภาวะการเป็นผู้นำที่เกิดผลจำเป็นต้องเลือกแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาทและเป็นไปในลักษณะรู้จักคิดเปลี่ยนแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 14) ได้กล่าวแบบผู้นำว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จิตใจสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ลูทธานส์ (นริศ สังขวงศ์. 2535 : 10 อ้างอิงมาจาก Luthans. 1985 : 499) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่าแบบผู้นำ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลกับผู้ตาม

นิพนธ์ อุทก. (อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1969 :126) กล่าวไว้ว่า แบบผู้นำ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมหรือกระบวนพฤติกรรมของผู้นำตามทัศนคติของผู้ร่วมงาน เมื่อผู้นำร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

ประวัติ เมฆไตรรัตน์.(2532 : 21 อ้างอิงมาจาก Hoy and Miskel. 1982 :226 – 227) กล่าวไว้ว่าแบบผู้นำ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้แรงจูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

การศึกษาแบบผู้นำเริ่มจาก เลวิน ลิฟฟิท และไวท์ ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพ โดยได้สรุปแบบผู้นำไว้ 3 แบบ คือ แบบอิตาธิปไตย (Autocratic leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic leader) แบบเสรีนิยม (Laissez faire leader) (White and Lippit. 1960 : 527 – 553) ต่อมาได้มีผู้ศึกษาแบบผู้นำกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะ เกทเซลล์ และกูบา (Getzel and Guba) จำแนกแบบผู้นำไว้ 3 แบบ คือ แบบผู้นำทางสถาบัน (Normative style) แบบผู้นำทางบุคคล (Personal style) และแบบผู้นำทางสถานการณ์ (Transaction style) (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2531 : 3 อ้างอิงมาจาก Getzel and others. 1968 : 146)

แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งแบบผู้นำไว้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของการใช้อำนาจผู้นำไว้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 60)

1. แบบผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ ได้มีการแจกแจงผู้นำในประเภทนี้ไว้หลายประการ ดังที่ วัชรินทร์ นุชนาคา. (2531 : 11 อ้างอิงมาจาก Buchele. 1977 : 175) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้ มี 9 แบบ คือ

1.1 แบบอิตาธิปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียว โดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือ จากบนลงล่าง

1.2 แบบอิตาธิปไตยแบบอิตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือ มีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบข้อบังคับ คำสั่งตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับขั้วการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

1.4 แบบปล่อยให้รวม เป็นแบบผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่างๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคล และเน้นกลุ่ม

1.5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาก็ยอมจะหมดไปถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรคว่นตัดสินใจรวดเร็วเด็ดขาดหรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

1.6 แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะสูงใจเป็นส่วนใหญ่ มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามิได้ทำตามโดยแท้ไม่ต้องบังคับ

1.7 แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมี การสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

1.8 แบบชุมชนวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

1.9 แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานอำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การหรือในวงการอื่นๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

กรณี กิริติบุตร. (2529 : 162 อ้างอิงมาจาก Likert. 1967 : 4 – 10) นักคิดคนสำคัญอีกผู้หนึ่งได้เสนอประเภทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม โดยมองในแง่ความเชื่อถือที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะการใช้แรงจูงใจที่เรียกว่าระบบ 4 คือ ระบบการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ระบบการใช้อำนาจแบบเมตตา ระบบการให้เข้าร่วมปรึกษา และระบบการให้เข้าร่วม

2. แบบผู้นำตามลักษณะการเน้น แนวความคิดในประเภทนี้อยู่ที่ว่ามีการเน้นตัวผู้นำหรือเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก การบริหารงานนั้นคำนึงถึงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นเกณฑ์ หรืออาจจับจุดที่งานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งพอจะแบ่งผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 แบบเน้นงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นงานเป็นประเภทกำหนดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติและดูแลสอดส่องอย่างใกล้ชิดว่าปฏิบัติตามที่กำหนดให้หรือไม่ มีการใช้สื่อการจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลมากขึ้น และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบเน้นผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้นำประเภทเน้นปัญหาส่วนตัวและเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ในกรณีนี้ผู้นำเป็นฝ่ายกำหนดวัตถุประสงค์แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบความต้องการกับให้เสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ซึ่งผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิด ผลดีกว่า การผลิตสูงกว่า ขาดงานน้อยกว่า ทักษะคติ และผลเสียหายน้อย

2.2 แบบเน้นผู้บังคับบัญชาหรือเน้นตัวผู้ได้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำประเภทนี้มักพิจารณาว่าในการควบคุมบังคับบัญชานั้นยึดเอาผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ หรือคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีลักษณะดังแสดงเป็นแผนภูมิไว้ในภาพประกอบ 1 ซึ่งจะเป็นได้ว่าการจัดลำดับแบบนี้ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของขอบเขตการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา กับขอบเขตเสรีภาพที่ผู้บังคับบัญชามีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

3. แบบผู้นำตามแนวความคิดผู้นำ 2 มิติ นักคิดกลุ่มนี้จัดประเภทผู้นำโดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่างเป็นเกณฑ์ โดยเสนอให้พิจารณาผู้นำในแง่ความสนใจในตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบที่ 1 และการมีส่วนร่วมในโครงการเป็นองค์ประกอบที่ 2 โดยคำนึงถึงระดับความมากน้อยขององค์ประกอบทั้ง 2 ผู้นำประเภทนี้เน้นความสนใจที่ผู้ได้บังคับบัญชาพยายามพัฒนาบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง การเข้าร่วมสูง ผู้นำที่เน้นโครงสร้างในการปฏิบัติงานมากนั้นเป็นผู้กำหนดบทบาทของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาโดยพยายามส่งเสริมให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนริเริ่มโครงการปฏิบัติงาน มีส่วนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำที่เน้นองค์ประกอบทั้ง 2 นี้น้อย ก็จะมีลักษณะในทางตรงกันข้าม

แบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้วแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะผู้นำควรจะต้องแสดงอย่างไร ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ วุฒิชัย จานง. (2521 : 302 อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1967 : 378) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการสร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมนุษย์สัมพันธ์ เป็นแบบผู้นำที่ไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและ

ชอบน้อยที่สุดได้ กับแบบมุงงานเป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างอย่างมากระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด พบว่าในภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหรือมิติที่สำคัญ 3 ประการ (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 417) ดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ

2. ระดับโครงสร้างของงาน เป็นตัวแปรสำคัญอันดับ 2 ที่สร้างความพอใจในสถานการณ์นั้นและ

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจะเป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์นั้น

ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้ง 3 ประการนี้อยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ แนวความคิดที่ว่าคนที่ผู้นำคนใดจะแสดงภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำอย่างไรนั้นมีปัจจัยหลายประการและเห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดก็คือสถานการณ์

นักทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์หรือที่เน้นว่าพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับสถานการณ์ เช่น

1. เกส (Case) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ ได้แก่

- 1.1 บุคลิกลักษณะของตัวผู้นำเอง
- 1.2 ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกภายในกลุ่ม
- 1.3 เหตุการณ์หรือปัญหาที่เผชิญหน้ากลุ่มอยู่

2. เฮลริเกล และสโลคอม (Hellriegel and Slocom) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำมี 3 ส่วนคือ

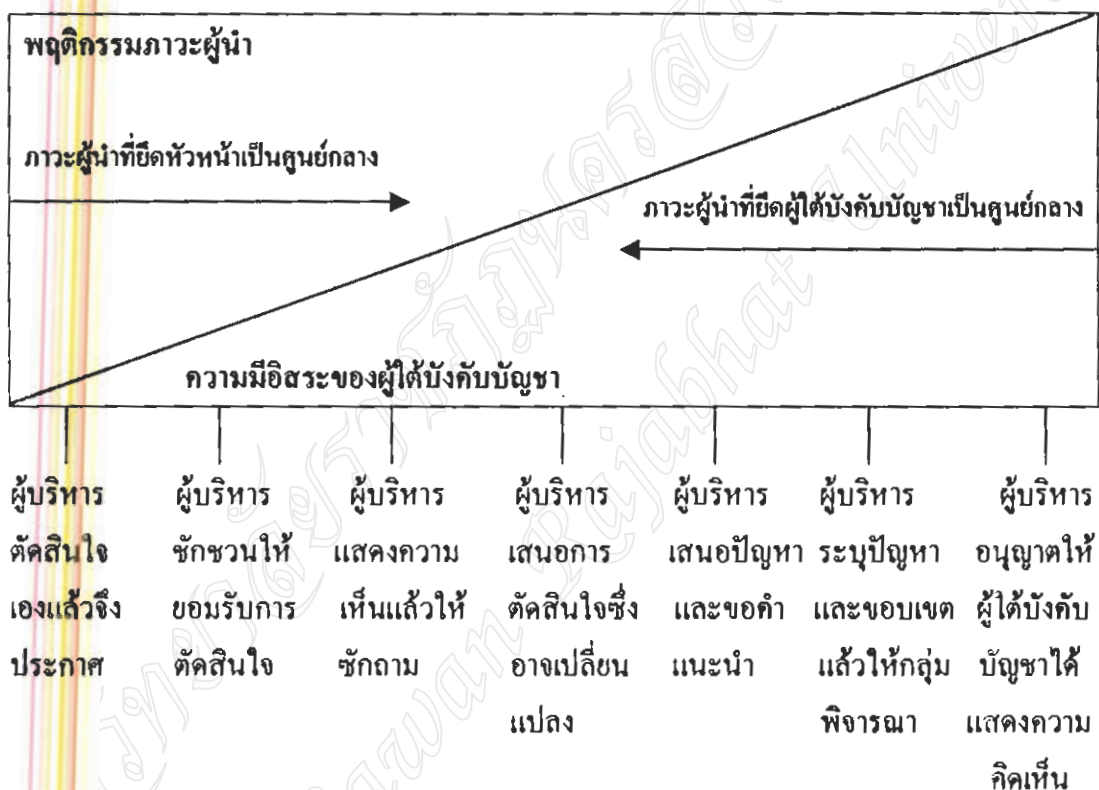
- 2.1 สถานการณ์
- 2.2 กลุ่มคน
- 2.3 ค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร

3. แทนเนนเบอัม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt. n.d.) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบเป็นผู้นำมีหลายประการ ได้แก่

- 3.1 แรงกดดันจากผู้บริหารระดับเหนือ
- 3.2 แรงกดดันจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.3 แรงกดดันจากสถานการณ์

นอกจากนั้นแทนเนนเบาม์และสมิทก็ยังเห็นว่าลักษณะของปัญหาและแรงกดดันของเวลาที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย

จากแนวคิดในเรื่องแบบผู้นำตามสถานการณ์ที่แทนเนนเบาม์และสมิทได้สร้างแบบแสดงแนวต่อเนื่องของการแสดงพฤติกรรมผู้นำขึ้น ดังปรากฏตามภาพประกอบที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ตารางพฤติกรรมผู้นำของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของแทนเนนเบาม์ และ สมิท
ที่มา : สมยศ นาวิกาน (2525 : 197)

แบบผู้นำตามทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน

อรุณ รักธรรม. (2522 : 341) อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1978 : 110) กล่าวว่าตามแนวทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบ 2 อย่าง ที่ต้องพิจารณาเช่นกันแต่ได้กระจายให้ก้าวหน้าขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อนมากขึ้น มีลำดับความมากขึ้นขององค์ประกอบ 2 อย่างนี้ คือ ความสนใจในตัวบุคคล หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยยึดถึงความก้าวหน้าและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับความเข้าใจในการผลิต หมายถึง ผู้นำที่บริหารโดยคิดถึงการปฏิบัติงานผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลักก็จะได้ตามตารางข่ายการบริหารงานตาม ภาพประกอบที่ 2.2

ลำดับความ สนใจบุคคล	9	9.1							9.9
	8								
	7								
	6								
	5				5.5				
	4								
	3								
	2								
	1	1.1							1.9
		1	2	3	4	5	6	7	8
		ลำดับความสนใจงาน							

ภาพที่ 2.2 ตารางข่ายบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน
ที่มา : อรุณ รักธรรม. (2522 : 341 อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1978 : 110)

เมื่อเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้น
แล้วก็อาจจัดผู้นำได้ 5 แบบใหญ่ๆ คือ

1.1 แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่สนใจงานใช้ความพยายามน้อยมากในการปฏิบัติงานให้ได้ผล

1.2 แบบงานอย่างเดียว เป็นผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมากแต่สนใจ การพัฒนาปรับปรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก

1.3 แบบบันเทิงสโมสร เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ สนใจงาน

1.4 แบบทีม เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างสบายใจ สนใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำบรรยากาศในการปฏิบัติงานน่าสนุก

1.5 แบบเครื่องทาง เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจแต่เน้นในระดับปานกลาง ไม่กระตือรือร้น เป็นผู้นำแบบเลือกทางสายกลาง

แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3 – D Theory) ของวิลเลียม เจ. เรดดิน

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่การวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีสามมิติของวิลเลียม เจ. เรดดิน มีงานวิจัยที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่ งานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio) พบว่าพฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ต่อมาศูนย์วิจัยและสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (1947) ได้วิจัยและจำแนกพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติเช่นเดียวกันคือ มิติมุ่งคนงานและมุ่งผลิตผล งานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (1950) ก็จำแนกพฤติกรรมผู้นำไว้คล้ายกัน คือ แบบมุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งสังคมสัมพันธ์ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของทั้งสามกลุ่มนี้มุ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านในลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งต่อมา เบลก และมูตัน ได้นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีช่วยการจัดการโดยให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ เช่นเดียวกัน จะเห็นว่าการวิจัยภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมาเน้นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น ต่อมาวิลเลียม เจ. เรดดิน (Reddin. 1970) ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมและเสนอในทฤษฎีของเขาว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness dimension) อีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดดิน จึงได้ชื่อว่าทฤษฎีสามมิติ (3 – D Model)

แบบผู้นำตามทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดดิน แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant styles) คือลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักที่ใช้ในการบริหารนี้จะเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นนักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจงานหรือเน้นสัมพันธ์ภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งผู้บริหารอาจจะมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะ หรืออาจไม่มีเลยก็ได้

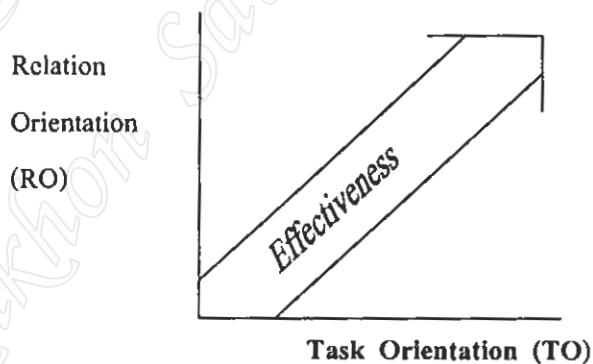
2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่มีนักบริหารมักจะใช้บ่อย รองลงมาจากแบบหลักลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนได้ และนักบริหารอาจจะมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันอาจจะไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Synthesis styles) คือ ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของนักบริหารต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงานโดยคิดแยกเป็นคะแนนการเน้นด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผล แล้วจึงออกมาเป็นแบบรวมเพียงแบบเดียวแม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมรวมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวของนักบริหารได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การอีกด้วย

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีสถาปัตยกรรม

ลักษณะสำคัญตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (Reddin. 1970 : 30 – 32) จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำ ดังนี้

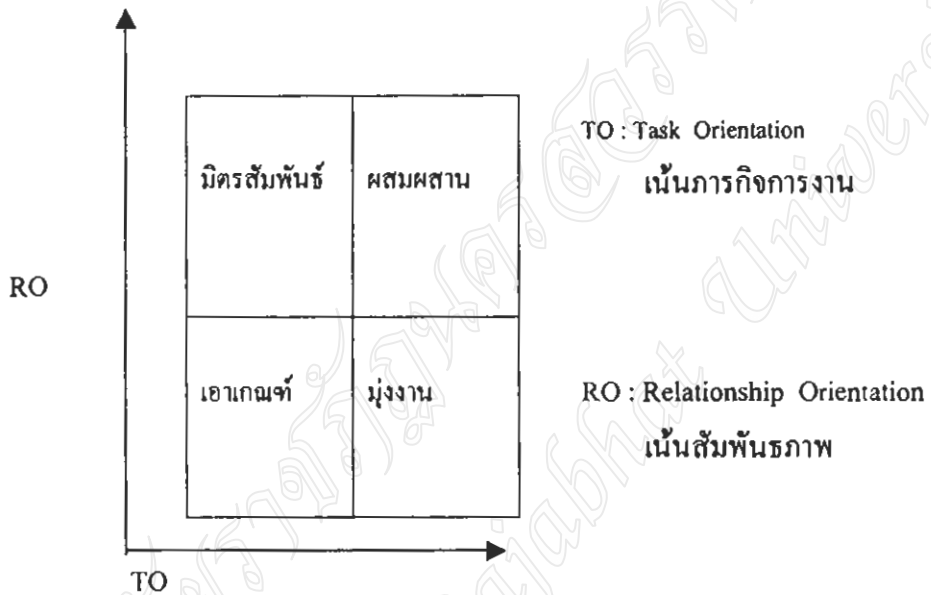
1. พฤติกรรมผู้นำเสนอตามทฤษฎีสถาปัตยกรรม ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของวิลเลียม เจ. เรดดีน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดีน แต่เรดดีนมีความเห็นว่าควรพิจารณามิติมุ่งประสิทธิผล โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบตามทฤษฎี 3 มิติ ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 มิติ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
2. มิติมุ่งงาน (Task orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้ได้ผลงานและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ สนับสนุนกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน
4. มิติมุ่งประสิทธิผล (Dimension effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลสูงถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลต่ำ



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงมิติทั้ง 3 ของทฤษฎี 3 มิติ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2525 : 86 อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 238)

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถิติของวิลเลียม เจ. เรดดิน ได้แนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) (Reddin, 1970 : 27)



ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 114 อ้างอิงมาจาก Reddin, 1970 : 30-32)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 114 อ้างอิงมาจาก Reddin, 1970 : 30-32)

ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบเอาเอง (Separated style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้ในการสื่อสารน้อยในทุกทางชอบมองอดีตยิ่งกว่าปัจจุบัน ชอบอาจชอบพูดว่าที่แลมาแล้วเรื่องนี้เคยทำอะไร ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวมๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคลเนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสิ่งต่างๆ ไว้ จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่างๆ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็น ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบปลีกตัวจะใช้วิธีการแบบการประชุมสภา คือต้องปฏิบัติไปตามระเบียบวาระ หากเกิดกรณีที่มีการ

กระทำผิดพลาดเกิดขึ้นกับผู้บริหารประเภทนี้ก็จะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบปลีกตัวจะพยายามอ้างกฎระเบียบเป็นเครื่องมือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้มักมีความรู้สึกว่าคุณบริหารมีความตระหนักรู้และให้การยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบปลีกตัว ได้แก่ การทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เข้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจาเกินจริง ขี้กระบวนกรและข้อเท็จจริง ชอบวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น สุภาพสงบเสงี่ยม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้จะเหมาะสมกับงานการบริหาร การบัญชี สถิติงานวิจัย และงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

2. แบบพิจารณาสัมพันธ์ (Related style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นได้ทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนานๆ เพื่อจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสังคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสำคัญสนับสนุนคนอื่นมากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะให้ความร่วมมือกันดี ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำตนเป็นตัวอย่าง อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำเกลี้ยกล่อมให้มีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลบความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นพึงพอใจในยามเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ก็ยอมทำตามผู้อื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็จะลดความสำคัญขององค์การและความสำคัญของเทคโนโลยีต่างๆ จุดอ่อนของผู้นำแบบนี้ก็คือ ชอบโอ้อวดและกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตนสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือความขัดแย้งนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ คือ การให้ความสำคัญแก่คนการพัฒนาคนไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานทางด้านวิชาการ

การจัดการงานวิชาชีพต่างๆ งานฝึกหัด งานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่นๆ

3. แบบมุ่งงาน (Dedicated style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรืออุทิศตนให้แก่งานพหุกิจกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบครองคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง ในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า “ทำเดี๋ยวนี้” และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิทยากรต่างๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบบุกรุกงานจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ ในกรณีมีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดมันไว้ และจะจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่นและลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลต่อตน และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการที่สำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรทำการลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดในความคิดของผู้นำประเภทบุกรุกงานก็คือ การปลดออกจากตำแหน่งผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบบุกรุกงานมักร้องว่าขาดข่าวสารข้อมูลในการทำงาน ผู้นำแบบนี้ตีค่าของคนต่ำสุดคือ การชอบโต้แย้งคนอื่นกว่าการแก้ปัญหา สามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้นำแบบบุกรุกงานถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือ กลัวลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือหรือทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของแบบผู้นำแบบบุกรุกงานคือ ความแน่วแน่ ความเชื่อมั่น ความขยันขันแข็ง มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื่อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบใช้การให้รางวัลและการลงโทษ การควบคุมถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทางการบริหารการขาย เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานในสถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณ์เช่นนั้นผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

4. แบบผสมผสาน (Integrated style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญกับความสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพเข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two – way communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบใช้ทีมงานและวิธีการต่างๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจหรือ

ประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในทีมงาน ในคณะกรรมการผู้บริหารประเภทนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีมงาน การตรวจสอบผลงานของทีมงาน ความมุ่งมั่น และการทุ่มเทใจในทีมงานในเรื่องความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้ชอบที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมันยิ่งกว่าที่จะหลีกเลี่ยงหรือกดดันไว้ในสถานการณ์รุนแรง ผู้นำแบบนี้จะเลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ผู้บริหารแบบนี้มีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุดมคติต่างๆ หรือไม่ก็ใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วยเพราะการใช้วิธีประสานและการเน้นกลุ่มจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าถูกบีบบังคับและโดยเหตุที่ผู้นำแบบนี้พูดอุดมคติในเรื่องการทุ่มเทใจจึงไม่ชอบการลงโทษ ดังนั้นการลงโทษที่ดีที่สุดที่ผู้นำแบบนี้พอจะทำได้จึงมีเพียงการทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ก็ตีค่าของความต้องการเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิผลน้อยลงสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดเกี่ยวกับตัวเองก็คือ กลัวว่าตัวเองจะไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ เกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบประสานงาน ได้แก่ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล จากความมุ่งมั่น อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ต้องการมีส่วนร่วม สนใจวิธีการสร้างแรงจูงใจ ฯลฯ

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวนี้ มีปัญหาว่าแบบใดที่เป็นแบบในอุดมคติ กล่าวคือ เป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลสูงสุดเกี่ยวกับปัญหานี้จากการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของ นักจิตวิทยาจำนวนมากต่างได้ข้อสรุปอย่างหนักแน่นและสอดคล้องต้องกันว่า ไม่มีแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียวสามารถจะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูงโดยธรรมชาติของมันเองยิ่งกว่าแบบอื่น การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

วิลเลียม เจ. เรดคิน จึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้ จากแนวคิดนี้ เรดคินจึงกำหนดให้แบบผู้นำแบบหลักหรือแบบพื้นฐานแต่ละแบบสามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยเชื่อว่าถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะบังเกิดประสิทธิผลมาก แต่ถ้านำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิผลหรือได้ประสิทธิผลน้อย แบบการบริหารแต่ละแบบจึงอาจแยกออกเป็นสองแบบ เป็นแบบที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมแล้วเกิดประสิทธิผลมากอย่างหนึ่งกับแบบที่นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักหรือแบบพื้นฐานนี้เมื่อนำ



ไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สาม คือ ประสิทธิภาพแล้วก็จะได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ รวม 8 แบบซึ่งทั้ง 8 แบบนี้ วิลเลียม เจ. เรดดิน ถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพเท่านั้น หากใช่เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

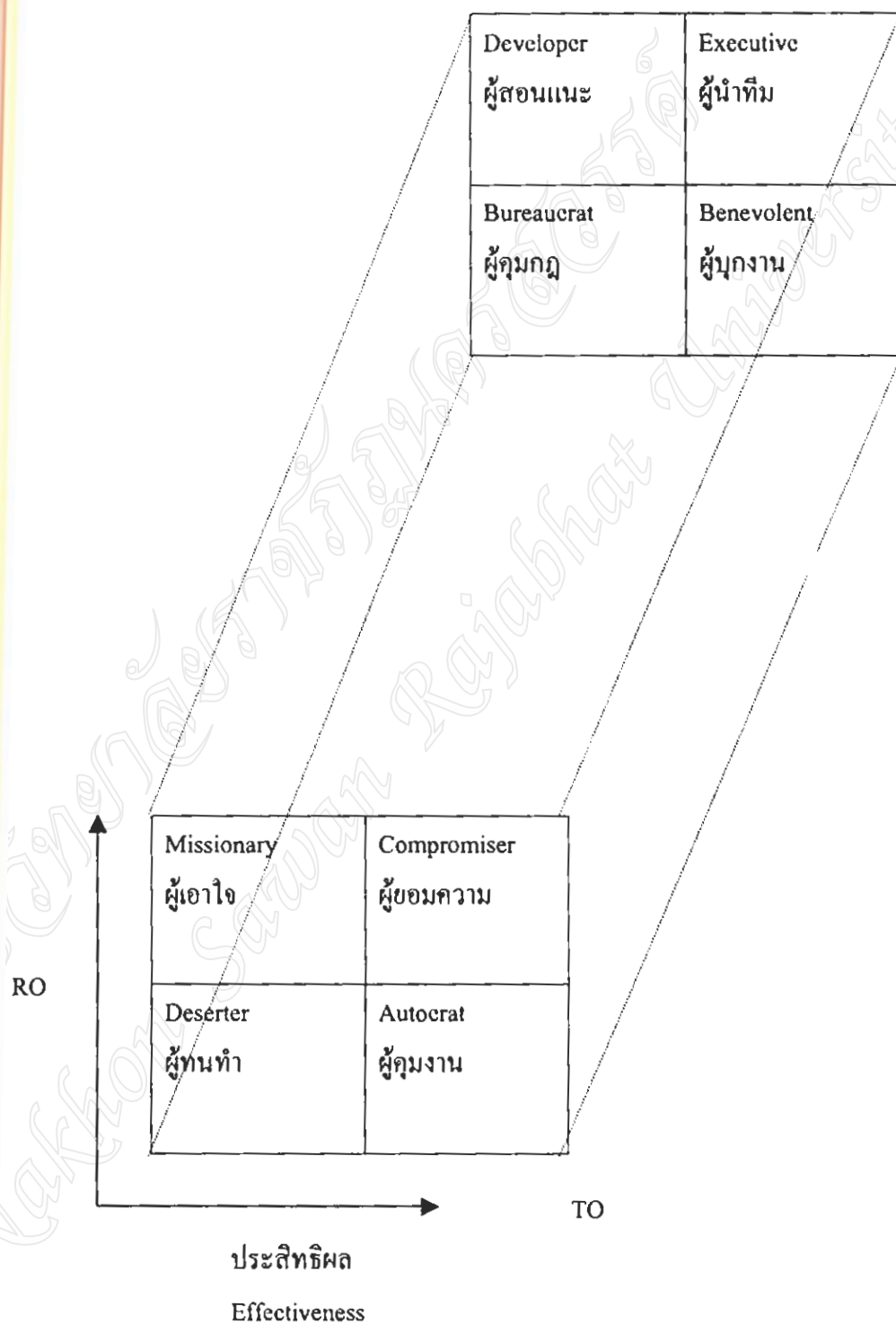
อนึ่ง ตามทฤษฎีสามมิติของ วิลเลียม เจ. เรดดิน คำว่า “แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก” (More effectiveness) กับคำว่า “แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก” (More appropriate style) มีความหมายอย่างเดียวกัน

แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ อาจแยกเป็นคู่ ๆ โดยพิจารณาจากการนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้ดังนี้

แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles)	เมื่อนำไปใช้ไม่เหมาะสม (ประสิทธิภาพน้อย)	เมื่อนำไปใช้เหมาะสม (ประสิทธิภาพมาก)
แบบผสมผสาน (Integrated)	แบบผู้ยอมความ (Compromiser)	แบบผู้นำทีม (Executive)
แบบมุ่งมั่น (Dedicated)	แบบผู้คุมงาน (Autocrat)	แบบผู้บุกงาน (Ben. Autocrat)
แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)	แบบผู้เอาใจ (Misionary)	แบบผู้สอนแนะ (Developer)
แบบเอาเกณฑ์ (Separated)	แบบผู้ทันท่า (Deserter)	แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat)

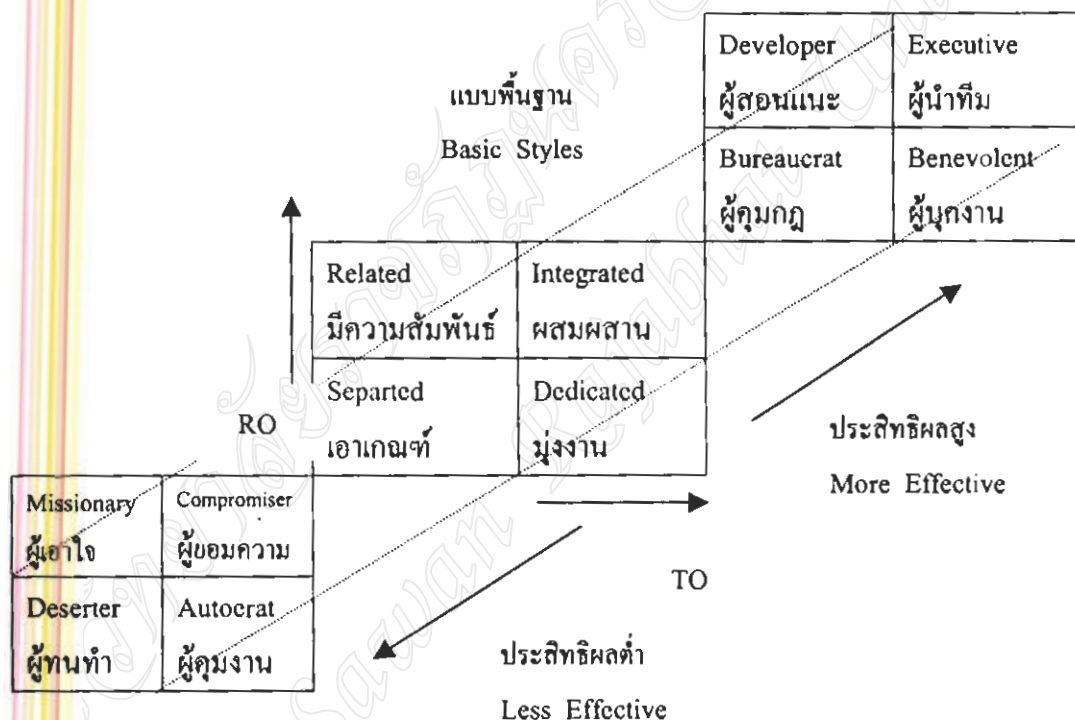
ภาพที่ 2.5 แบบผู้นำไปใช้อย่างเหมาะสม และไม่เหมาะสม

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 485) ปรับปรุงมาจากเรดดิน (Reddin. 1970 : 40)



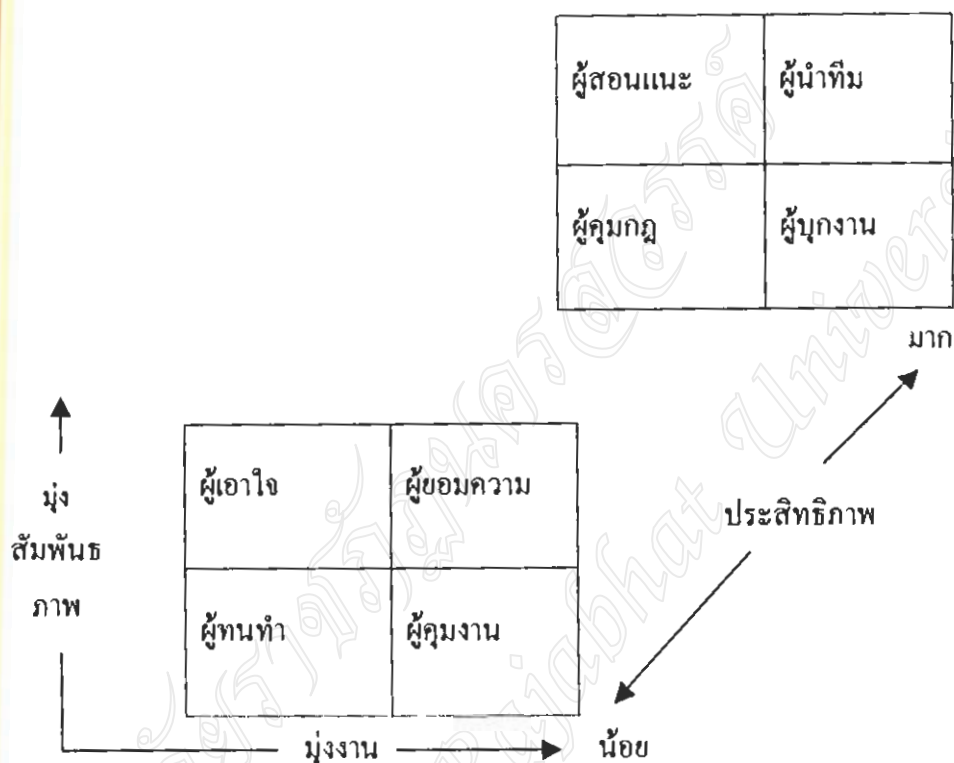
ภาพที่ 2.6 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ
ที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 485) ปรับปรุงมาจากเรดดิน (Reddin, 1970 : 40)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ตามทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของวิลเลียม เจ. เรดคิน ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้บุญงาน (Benevolent autocrat) ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้หนีท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) ดังภาพประกอบที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และ
ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา : เรดคิน (Reddin, 1970 : 123)



ภาพที่ 2.8 แบบการบริหารประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมาก

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 487) ปรับปรุงมาจาก (เรดดิน 1970 : 42)

สมยศ นาวิการ. (2525 : 487 อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 40) ได้แบ่งแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

1. แบบผู้ทนทำ (Deserter) เป็นแบบบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ซึ่งพฤติกรรมในการบริหารแบบผู้ทนทำหรือผู้หนึ่งงานนี้คือ การบริหารตามระเบียบต่างๆ หลีกเลี่ยงการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและความรับผิดชอบ ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ไม่ค่อยมีประโยชน์ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบชอบขัดคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้ยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน ขาดความกระตือรือร้น

2. แบบผู้เอาใจ (Missionary) เป็นแบบการบริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธภาพประเภทนักบุญเป็นผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบสนุกมีเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน

เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม

3. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน (Dedicated) เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อยเพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพเลย และเชื่อมั่นคนอื่นน้อย ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการข่มขู่ชอบตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว เป็นต้น

4. แบบผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นแบบการบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบผสมผสาน แต่ใช้การบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหารจึงทำให้ได้ประสิทธิภาพต่ำ ผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ ประนีประนอมเป็นผู้นำที่ไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไป และใช้วิธีการประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพที่ไม่เหมาะสม

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบปลีกตัวแต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การใช้แบบการบริหารแบบปลีกตัวในสถานการณ์การบริหารแบบปลีกตัว (Separated behavior in a separated situation) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมาก ทั้งในเรื่องการทำงานและความสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารแบบคุมกฎเป็นผู้ที่รักษา และปฏิบัติตามกฎระเบียบ โคนเคร่งครัดชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรมไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

2. แบบผู้สอนแนะ (Developer) เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธภาพ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการบริหารไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์นักบริหารแบบนักพัฒนาเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธภาพที่มีประสิทธิผลมากแบบหนึ่ง และจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นชอบมอบงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์

3. แบบผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) เป็นแบบผู้นำประเภทบุกงาน ซึ่งสามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้นำที่มีลักษณะ

ของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านอื่นๆ

4. แบบผู้นำทีม (Executive) เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูง พฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำแบบนักบริหารเป็นการประสานการมุ่งสัมพันธ์และการมุ่งงานได้อย่างเหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีมใช้วิธีการเข้ามีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และช่วยให้การทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะที่เดียวกันก็สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ดี รู้จักถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้และมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

จากแนวความคิดของวิลเลียม เจ. เรดคิน จะเห็นว่าแบบผสมผสาน เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้ประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็นผู้นำทีม ผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบนักบุญ แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา ผู้นำแบบผู้ยึดถือระเบียบ และผู้นำพื้นฐานแบบเอางาน ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมจะเป็นผู้นำแบบผู้บุกเบิกจากแนวคิดนี้จึงเป็นได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันจะมีประสิทธิผลได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 121)

จะเห็นได้จากการวิจัยของวิลเลียม เจ. เรดคิน ซึ่งวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) ได้ดังนี้

งานวิจัยของวิลเลียม เจ. เรดคิน

วิลเลียม เจ. เรดคิน ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำแบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่างๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัย ดังนี้ พัฒนา สวงนกล้า จิตต์. (2526 : 13 – 16 อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 242 –249)

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างกันในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นแบบผู้นำทีม ร้อยละ 25 แบบผู้ทนทำและผู้ยึดระเบียบมีเพียง ร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นเป็นผู้นำแบบอื่นอยู่ในช่วง ร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ในการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบและแบบทนทำเพียง ร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่าง ร้อยละ

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า มีผู้นำแบบนำทีม ร้อยละ 49 ผู้เผด็จการ ร้อยละ 12 กลุ่มนักรับการกลุ่มนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 62 คน และสถาบันวิจัยเบตเตล พบว่า มีแบบผู้นำแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 แบบทนทำ แบบนักบุญ แบบเผด็จการ และแบบประนีประนอม ร้อยละ 15 , 15 , 15 และ 13 ตามลำดับ เป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาและคอยชี้นำ

5. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตรถยนต์และเชื้อเพลิง การวิจัยกลุ่มนี้เป็นการวิจัยกับบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง วิลเลียม เจ. เรดคินทำการวิจัยหัวหน้าแผนก 16 คน ผลปรากฏว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ร้อยละ 37 และแบบบุกงาน ร้อยละ 19

6. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตรถยนต์และเชื้อเพลิง การวิจัยกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน สรุปผลการวิจัยแบบผู้นำ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำแบบนักบุญ ร้อยละ 28 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 24 สำหรับบริษัทในกลุ่มที่ 2 นี้ มีผลผลิตตกต่ำและรายได้บริษัทลดลง ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าแผนกที่มีแบบผู้นำ ดังกล่าว

7. นายทหารระดับร้อยเอก การวิจัยนายทหารระดับร้อยเอก จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ จากการวิจัยพบว่า นายทหารมีแบบผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 32 แบบนำทีม ร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบเผด็จการ แบบนักบุญมีเพียงร้อยละ 1 – 2 เท่านั้น นับว่าเป็นกองทัพที่ได้นายทหารมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

8. นายทหารระดับพันโท การวิจัยนายทหารระดับพันโท จำนวน 73 นาย จากทุกเหล่าทัพพบว่า มีผู้นำทีม ร้อยละ 32 แบบบุกงาน ร้อยละ 20 ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ เช่น แบบเผด็จการ ผู้ประนีประนอม มีถึงร้อยละ 12 และ 12 ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากนายทหารพวกนี้เคยร่วมในสงครามโลก ครั้งที่ 2 มาบ้างแล้วและมีประสบการณ์ รวมทั้งอายุมากกว่ากลุ่มแรก อาวุธการบางคนใกล้เกษียณแล้วจำนวนผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำจึงมากกว่ากลุ่มนายทหารระดับร้อยเอก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ การวิจัยผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ ซึ่งมหาวิทยาลัยควินส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนำทีม แบบนักพัฒนา และแบบบุกงาน ร้อยละ 24 , 21 และ 14 ตามลำดับส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ แบบทนทำและแบบประนีประนอม ร้อยละ

7 และ 8 จะเห็นได้ว่า แม้จะวิจัยคนละกลุ่มและคนเวลา ผลปรากฏออกมาสอดคล้องกัน แสดงว่าแบบทดสอบมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

10. บริษัทที่มีผลผลิตต่ำ ผลการทดสอบบริษัทที่หัวหน้างานในกลุ่มนี้ เป็นแบบทนทำร้อยละ 25 แบบนักบุญและแบบเผด็จการ ร้อยละ 10 หัวหน้างานยอมรับว่า พวกเขามาทำงานบริษัทนี้โดยไม่ได้ตั้งใจจะใช้ผู้นำแบบนี้ แต่สถานการณ์แวดล้อมผลักดันให้เขามีลักษณะผู้นำแบบทนทำ

สรุปผลการวิจัยของวิลเลียม เจ. เรดดิน ที่ทำการศึกษาจากหลายหน่วยงานที่มีสภาพการณ์แตกต่างกัน หน่วยงานของเอกชนจะมีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนาเผด็จการเป็นส่วนมาก แต่หน่วยงานราชการ เช่น หน่วยงานทหารผู้นำจะเป็นแบบผู้บุกเบิก และผู้นำทีม นอกจากนั้นถ้าหน่วยงานใดที่ผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสูง ผลผลิตของหน่วยงานจะสูงตามไปด้วย หน่วยงานที่มีผู้นำมีประสิทธิผลต่ำ ค่าผลผลิตของหน่วยงานจะต่ำตามไปด้วย แบบผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ของหน่วยงาน

ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) กับคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความหมายแตกต่างกัน ประสิทธิภาพเป็นลักษณะภายในระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแต่ประสิทธิผลเป็นผลผลิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเกิดจากประสิทธิภาพร่วมกับสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่างๆ ร่วมกับการงาน (เจ็ดห้า สุนทรวิภาต. 2534 : 28)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 14) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลหมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 247 : อ้างอิงมาจาก Reddin) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลหมายถึง ระดับขีดขั้นที่ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการทำให้องค์การด้านผลงานของบทบาทบรรลุผลภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม

ภรณ์ กิรีติบุตร (2529 : 2) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลคือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด อย่างไรก็ตาม คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน

นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิผลขององค์การจะมีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุนสำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตประสิทธิผลมักหมายถึง คุณภาพและปริมาณของผลผลิตที่สินค้าและการบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์และนัก

วิจัย ประสิทธิภาพหมายถึง จำนวนสิ่งของประดิษฐ์ใหม่ๆ ขององค์กร แต่นักสังคมสงเคราะห์บอกว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพของชีวิตในการทำงาน

จากคำจำกัดความข้างต้น จึงสรุปได้ว่าประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ผู้นำกับประสิทธิภาพกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐ

ผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานตลอดทั้งเป็นผู้มีบทบาทต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของงานในโรงเรียน

เมธี ปิตันธนานนท์ (2529 : 10) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องดำเนินการ โดยยึดจุดมุ่งหมายและหน้าที่ต่างๆ ด้วยความระมัดระวังโดยมีเป้าประสงค์ 3 ประการ คือ

1. ทำให้ความมุ่งประสงค์ของระบบได้บรรลุผล
2. ช่วยให้สมาชิกหรือบุคลากรได้รับความสำเร็จในตำแหน่ง
3. พัฒนาอาชีพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บุญญ วงศ์นารี (2522 : 155 – 156) ได้ให้ความหมายไว้อีกอย่างว่า คือความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จและเน้นความสำคัญของผู้นำว่าองค์กรหรือโรงเรียนควรจะมีผู้นำเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาเพียงคนเดียวและผู้นำจะเป็นผู้ประสานงานในการบริหารเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์โดยผู้นำจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกด้วย หลักสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพคือ นโยบายการบริหารงานบุคลากร ผู้นำต้องคำนึงถึงคนและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเป็นผู้มีสติปัญญาในการสร้างแรงจูงใจ

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 63 อ้างอิงมาจาก Chemmers and Ayman. 1985 : 359 – 367) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรว่า คือ ความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำในการใช้ความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา การเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษาสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา การขจัดความขัดแย้ง และการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมเพื่อให้การดำเนินการเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการคนอื่นๆ ให้ข้อคิดเห็นสนับสนุนเรื่องของประสิทธิผล การบริหารงานบุคลากรนั้น ควรจะรวมเรื่องขวัญ กำลังใจ ของบุคลากรในองค์การ ความพอใจ ในงาน ความร่วมมือในการทำงาน การขาดงาน ความปลอดภัยและผลผลิต เป็นต้น

ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี จึงหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้ครูผู้สอน ในโรงเรียนได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

นักวิชาการต่างสาขาต่างก็ให้ความหมาย "ประสิทธิผลขององค์การ" แตกต่างกันไป ดังกล่าวมาแล้ว ความคิดในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้น จึงมีวิธีการประเมินผล และกำหนดดัชนีหรือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การทั้งที่มีความคล้ายกัน และแตกต่างกันออกไป ผู้จัดการและนักวิเคราะห์องค์การมักคิดว่าหลักเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ การวัดจากผลกำไร ซึ่งปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องวัดที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียวได้ เพราะไม่มี องค์การไหนสามารถอยู่รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์การไม่สนใจต่อความต้องการของคนใน องค์การและของสังคมส่วนรวมด้วย ดังนั้นองค์การที่เป็นหน่วยงานราชการ เช่น สถานศึกษาซึ่ง ไม่มีความมุ่งหมายที่จะแสวงหาผลกำไรแต่อย่างใด เพราะองค์การลักษณะนี้จะมุ่งทำงานเพื่อ เป้าหมายหลายประการ ดังนั้น ความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงครอบคลุมถึง ตัวแปรหรือบรรทัดฐานหลายประการ เพื่อให้ได้มาซึ่งประ โยชน์ขององค์การอย่างแท้จริง

กรณี กิรีติบุตร. (2529 : 3 อ้างอิงมาจาก Gibson and others. 1982 : 30 – 31) ได้เสนอแนะว่าวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างแนวทางในการประเมินประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ คือ การใช้แนวคิดพื้นฐานทฤษฎีระบบเข้ามาเป็นเครื่องมืออธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ทฤษฎีระบบจะสามารถอธิบายพฤติกรรมขององค์การทั้งภายในและภายนอก ในการอาศัยทฤษฎีระบบจะเริ่มต้นจากการที่องค์การนำเอาทรัพยากรซึ่งเป็นตัวป้อน เช่น สภาพแวดล้อม เมื่อนำมาสู่กระบวนการจัดดำเนินการกับทรัพยากรเหล่านี้แล้วจึงส่งทรัพยากรดังกล่าวกลับออกไป ในรูปซึ่งถูกปรับเปลี่ยนสภาพไปแล้วออกมาเป็นผลผลิต กับสิ้นและคนอื่นๆจึงได้กำหนดเกณฑ์ ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถในการผลิตประสิทธิภาพความพอใจ ความสามารถในการปรับตัว การพัฒนาและการอยู่รอด

ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529 : 59 อ้างอิงมาจาก Caplow. 1964 : 119 – 124) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การตั้งแต่สององค์การหรือองค์การเดียว ในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ โดยได้กำหนดตัวแปรในการวัด คือ ความมั่นคง การผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความสมัครใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล

ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529 : 67 อ้างอิงมาจาก Friedlander and Pickle. 1968 : 289 – 302) ได้กำหนดเกณฑ์ในการวัดประเมินผลขององค์การไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการได้กำไรขององค์การ
2. ความมากน้อยของการที่องค์การสามารถสร้างความพอใจให้แก่สมาชิก
3. ความมากน้อยของการมีคุณค่าขององค์การที่มีต่อสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่

ดัชนีหรือตัวบ่งชี้ที่กำหนดวัดเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวจึงมุ่งไปที่ความสามารถในการผลิต ผลกำไร ความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาและการอยู่รอดขององค์การ ส่วนการวัดประสิทธิผลของการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ยึดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของ เซมเมอร์ส และอาชแมน

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. (2534 : 63) อ้างอิงมาจาก Chemmers and Ayman. 1985 : 359 – 367) ได้กำหนดเนื้อหาการวัดประสิทธิผลของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ 5 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินใจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผนมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ในการวางแผน
2. ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การสร้างความรักความศรัทธาให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีขวัญและกำลังใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การสร้างความรักความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีเรื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การ
4. ความสามารถในการขจัดความขัดแย้ง หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่ขจัดความขัดแย้งโดยยึดหลักการประนีประนอม การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจของบุคลากรในองค์การ

5. ความสามารถให้ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม หมายถึง การดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการบังคับบัญชา โดยยึดหลักการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ระเบียบ กฎหมาย การมีเหตุผลและความเสมอภาคของสมาชิกในองค์การ

จากเกณฑ์และดัชนีที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกันและซ้ำซ้อนในบางลักษณะ เช่น การปรับเปลี่ยน ความพอใจในการทำงาน ความสามารถในการบังคับบัญชา การรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดี การขจัดความขัดแย้งและความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมดัชนีเหล่านี้โดยเฉพาะการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิผล จึงเป็นดัชนีตัวสำคัญที่แสดงถึงประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาประสิทธิผลขององค์การจึงควรศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรทั้ง 5 ด้าน คือ ความสามารถในการบังคับบัญชา ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา การขจัดความขัดแย้ง และการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำมีสิทธิและความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำและแบบผู้นำจูงใจให้บุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การได้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและเป็นผลดีขึ้นต่อองค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้จะวัดแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี โดยอาศัยเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของเชมเมอร์ส และอาเยแมน (Chemmers and Ayman, 1985) มาเป็นแนวทางโดยมีเกณฑ์ของเนื้อหาดังต่อไปนี้ คือ

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา
2. การเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การขจัดความขัดแย้ง
5. การดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม

เกณฑ์การวัดประเมินประสิทธิผลของแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวทั้ง 5 ข้อนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะเครื่องมือที่วัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ได้อย่างครอบคลุมยิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน พบว่า ผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารเพศหญิง และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าผู้นำที่มีประสบการณ์น้อย

สุรศักดิ์ กิตติธิระพงษ์ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารมีแบบผู้นำเป็นแบบผู้สอนแนะมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้คุมกฎ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคนสูงกว่ามุ่งงาน

โกวัฒน์ เทพบุตร (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 8 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตสูง
2. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตำแหน่งครูใหญ่ และผู้อำนวยการ สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อายุ 40 ปี และต่ำกว่า อายุ 14 – 50 ปี และมีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์บริหารงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สกล เทียนคำ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. ศึกษานิเทศก์อำเภอมีแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตค่อนข้างสูง
2. พฤติกรรมผู้นำ ด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนของศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนของศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอขนาดต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผู้นำแบบนักพัฒนา และมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง ผู้นำแบบสอนแนะส่งผลต่อประสิทธิผลและความพอใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

วัชรินทร์ นุชนาคา (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จากการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 กลุ่มผู้บริหารแบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ และผู้นำทีม จะทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด กลุ่มผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารแบบบุกรุกงาน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรองลงมา กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบผู้นำแบบผู้ขอมความและแบบผู้เอาใจ จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ และกลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหาร แบบผู้นำจะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำที่สุด

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า แบบหลักที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ผู้สอนแนะ แบบสนับสนุนคือ ผู้สอนแนะ และแบบรวม คือ ผู้คุมกฎ

นริศ สังขวงศ์ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน พบว่า ศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบหมุ่คณะมากที่สุด แบบเดินสายกลาง แบบไม่เอาไหนและแบบเป็นกันเองรองลงมาตามลำดับ จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมุ่คณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี จำแนกตามประสบการณ์พบว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมแบบผู้นำแบบหมุ่คณะมากกว่าผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

นิพนธ์ อุทก (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน พบว่า

1. ผู้บริหารใช้แบบผู้นำประสิทธิผลสูงกว่าแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

1 ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากกว่าผู้บริหารหญิง

2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยและผู้บริหารอายุมาก ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำลักษณะมุ่งสัมพันธ์ภาพและมุ่งงานมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด

5. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และสูงกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานมากที่สุด

สะอาด สีหาภาค (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน พบว่า ไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและการฝึกอบรมแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบประสิทธิผลสูงโดยมีแบบหลักเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอนแนะ แบบสนับสนุนเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอนแนะ และแบบรวมเป็น ผู้นำทีม ผู้คุมกฎ และเมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง

สุรพล ศรีแสง (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ใช้มากที่สุดคือ ผู้สอนแนะ รองลงมาได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้เอาใจ ผู้นำทีม และที่ใช้น้อยที่สุดคือ ผู้ทนทำ

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางที่ใช้มากที่สุดคือ ผู้สอนแนะ รองลงมาได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้ทนทำ ผู้นำทีม และที่ใช้น้อยที่สุดคือ ผู้ปฏิบัติงาน

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ใช้มากที่สุดคือ ผู้สอนแนะ รองลงมาได้แก่ ผู้นำทีม ผู้คุมกฎ และที่ใช้น้อยที่สุดคือ ผู้ทนทำ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร. (2526 : 56 อ้างอิงมาจาก Miller. 1987 : 795) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำ โดยยึดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ ทฤษฎีประสิทธิผลผู้นำของ ฟิเดลอร์ เป็นกรอบสำหรับการวิจัย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ อาจารย์ใหญ่จาก 74 โรงเรียนในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานแต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำมีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานแต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลางมีประสิทธิผลสูงกว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. (2534 : 66 อ้างอิงมาจาก Edward. 1984 : 01) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองอิสโมโร พบว่าประสิทธิผลของเกณฑ์ผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางลบเมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ และมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวสนับสนุน

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. (2534 : 67 อ้างอิงมาจาก Evers. 1987 : 424) ได้วิจัยเรื่องประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน พบว่า แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยระบุว่าความสัมพันธ์ของแบบผู้นำของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

นิพนธ์ อุทก. (2535 : 42 อ้างอิงมาจาก Moore. 1971) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้ทำการวิจัยเรื่อง การหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนกับแบบผู้นำของผู้บริหาร พบว่า แบบผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

เนเปียร์ (Napier. 1966) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับขวัญของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เพอร์ริงตัน (Purington. 1967) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำ พบว่า พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการทำงานโรงเรียน

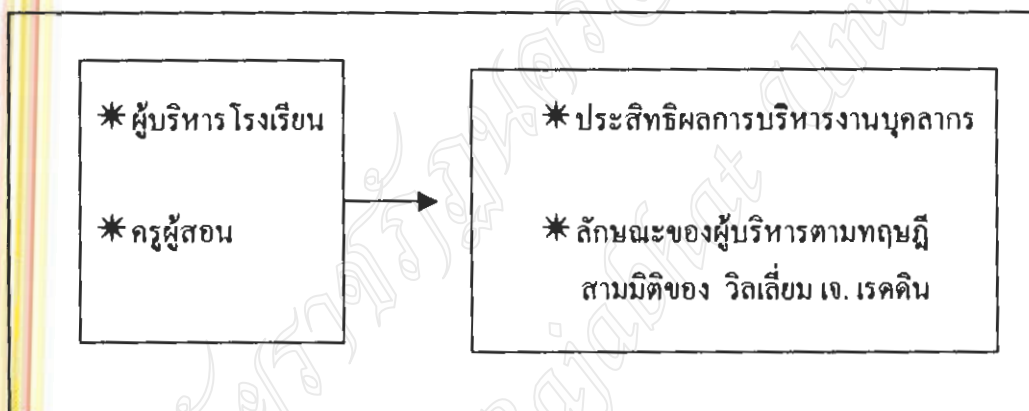
ทรูตต์ (Truitt. 1974) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับผลงานของโรงเรียนในระดับมัธยม ในรัฐนอร์ทแคโรไลนา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของ

ครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียนในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทั้งสองมิติกับผลงานของโรงเรียนสูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งกับผลงานของโรงเรียน

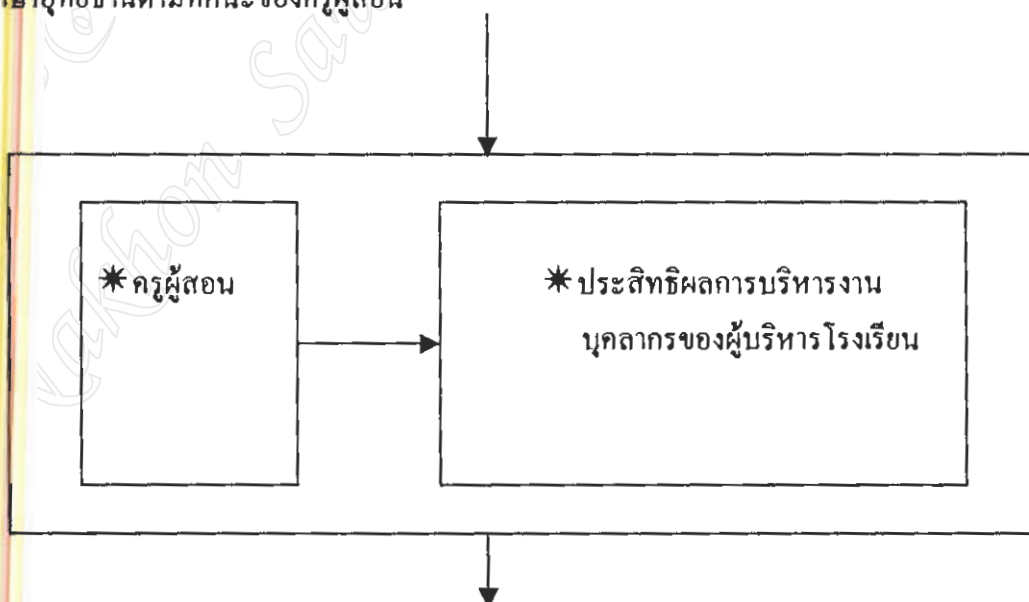
กรอบความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสามารถเสนอเป็นกรอบความคิดในการวิจัยได้ดังนี้

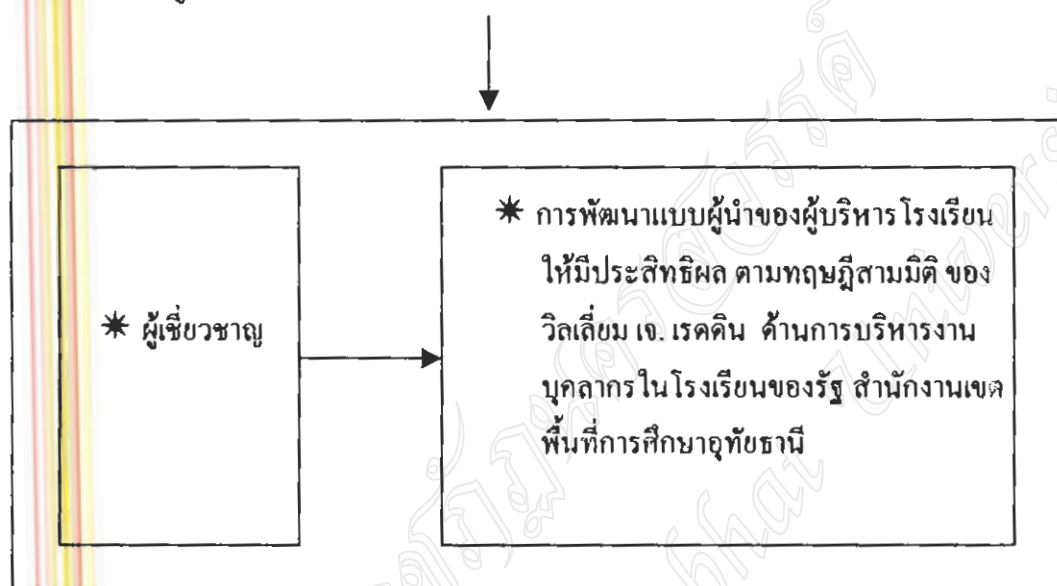
ช่วงที่ 1 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ตามทฤษฎีสามมิติของ วิลเลียม เจ. เรคคิน ด้านการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี



ช่วงที่ 2 ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานีตามทัศนะของครูผู้สอน



ช่วงที่ 3 การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มีการบริหารงานแบบประสิทธิผลต่ำให้มีการบริหารงานแบบประสิทธิผลสูง



ภาพที่ 2.9 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย