

ภาวะผู้นำ และการบริหารสถานศึกษา





ภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษา

รุ่งच्छดาพร เวหะชาติ.

ภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษา.-- สงขลา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2568. 249 หน้า.

1. ภาวะผู้นำ 2. การบริหารสถานศึกษา

I. รุ่งच्छดาพร เวหะชาติ, ผู้วาดภาพประกอบ. II. ชื่อเรื่อง.

371.2

ISBN 978-974-350-503-4

ลิขสิทธิ์เป็นของผู้เขียน

ผู้เขียน รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งच्छดาพร เวหะชาติ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ.2550 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 พ.ศ.2552 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 3 พ.ศ.2554 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 4 พ.ศ.2556 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 5 พ.ศ. 2568 จำนวน 500 เล่ม (ฉบับปรับปรุง)

ที่อยู่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

อีเมล rungchatchadaporn @tsu.ac.th

โทรศัพท์ 074-317-600 ต่อ 3121 โทรศัพท์มือถือ 089-8333022

โทรสาร 074-317-682

พิมพ์ที่ เทมการพิมพ์

จำนวนหน้า 240 หน้า

พิมพ์ครั้งที่ 5 จำนวน 500 เล่ม ปีที่พิมพ์ 21 กันยายน 2568

ออกแบบปก รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งच्छดาพร เวหะชาติ

ราคา 240 บาท

คำนำ

(พิมพ์ครั้งที่ 5 ฉบับปรับปรุง)

หนังสือ ภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษาเล่มนี้ จัดพิมพ์ครั้งที่ 5 ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนสำหรับนิสิตระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ที่สนใจในศาสตร์ทางการบริหารการศึกษา โดยมีเนื้อหาที่จัดทำขึ้นในช่วงปัจจุบันที่มีความทันสมัย มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำและทฤษฎี หลักการ โครงสร้าง กระบวนการบริหารจัดการ การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ การบริหารคุณภาพสถานศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

ผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้าสรุปและเรียบเรียงจากหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ เว็บไซต์ต่าง ๆ จนได้หนังสือตำราที่สมบูรณ์ ครอบคลุมรายละเอียดตามภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถใช้เป็นเอกสารประกอบการสอนของอาจารย์ เอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าของนิสิต ตลอดจนใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และบุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษา

คุณประโยชน์และคุณค่าของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขอมอบให้บูรพาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยที่ใช้อ้างอิง สุดท้ายขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่มีส่วนช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาโดยตลอด และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป

รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	ภาวะผู้นำ.....	10
	ความหมายของภาวะผู้นำ.....	10
	ลักษณะของภาวะผู้นำ.....	10
	ประเภทของภาวะผู้นำ.....	11
	บทบาทของภาวะผู้นำ.....	13
	ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	14
	ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ.....	15
	ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์.....	17
	ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)	21
	คำถามท้ายบท.....	26
	เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	27
2	ทฤษฎี และหลักการการบริหาร.....	28
	ทฤษฎีและหลักการการบริหาร.....	28
	หลักการบริหารการศึกษา.....	29
	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา.....	31
	วิวัฒนาการการบริหาร.....	33
	คำถามท้ายบท.....	46
	เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	47
3	การจัดโครงสร้างสถานศึกษา.....	48
	โครงสร้างการบริหาร.....	48
	หลักการและแนวคิดการจัดองค์การ.....	51
	การจัดองค์การตามแนวคิดของวีเบอร์.....	54
	โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา.....	61
	การบริหารและการจัดการศึกษา.....	63
	การบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ.....	66
	การบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา.....	68

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	70
คำถามท้ายบท.....	71
เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	72
4 ระบบและกระบวนการบริหารสถานศึกษา.....	73
กระบวนการทางสังคมในสถานศึกษา.....	73
ขอบเขตการบริหารของสถานศึกษา.....	80
องค์ประกอบย่อยของระบบสังคมโรงเรียน.....	81
คำถามท้ายบท.....	84
เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	85
5 การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร.....	87
ความหมายของข้อมูลสารสนเทศ.....	87
แนวคิดของระบบและการทำตัวแบบ.....	88
ประสิทธิภาพของระบบ.....	89
ระบบสารสนเทศทางการบริหาร.....	89
คุณสมบัติของระบบ MIS.....	91
คำถามท้ายบท.....	100
เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	101
6 การบริหารคุณภาพสถานศึกษา.....	102
ความหมายของคุณภาพ (Defining Quality)	102
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	104
ลักษณะขององค์การที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	105
การจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	105
ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	106
ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี.....	108
การสร้างราชการใสสะอาด.....	109
ระบบมาตรฐานสากลด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ.....	111

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร.....	119
คำถามท้ายบท.....	128
เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	129
7 การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา.....	130
การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา.....	134
การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา.....	141
การประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา.....	141
มาตรฐานการศึกษา.....	145
คำถามท้ายบท.....	162
เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	163
8 สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม บรรยากาศ สุขภาพของสถานศึกษา.....	164
ความหมายสิ่งแวดล้อม.....	164
วัฒนธรรมสถานศึกษา.....	173
ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน (Why is School Culture Important).....	176
ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of Corporate Cultures).....	177
บรรยากาศสถานศึกษา.....	181
สุขภาพสถานศึกษา (School Health).....	184
คำถามท้ายบท.....	188
เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	189
9 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	191
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	192
การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน.....	195
ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา.....	209
การกระจายอำนาจทางการศึกษา.....	214
การบริหารวิชาการ.....	222
การบริหารงบประมาณ.....	226

สารบัญ(ต่อ)

บทที่		หน้า
	การบริหารงานบุคคล.....	227
	การบริหารทั่วไป.....	228
	เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	230
10	การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน.....	232
	หลักการจัดการศึกษาของชุมชน.....	232
	ประเภทของชุมชน.....	233
	นโยบายการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในแผนการศึกษา	
	ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ (พ.ศ.2545 – 2559).....	234
	การจัดการศึกษาของชุมชนตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542	241
	แนวคิดในการจัดการศึกษาของชุมชน.....	242
	บทบาทของโรงเรียนในการจัดการศึกษาของชุมชน.....	244
	บทบาทของครูกับการจัดการศึกษาของชุมชน.....	248
	ตัวอย่างการจัดการศึกษาของชุมชน.....	251
	คำถามท้ายบท.....	254
	เอกสารอ้างอิงและหนังสืออ่านประกอบ.....	255
	บรรณานุกรม.....	256
	ดัชนีคำค้น.....	260

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงพฤติกรรมผู้นำ.....	25
2 ขนาดของสถานศึกษา.....	51
3 องค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ.....	53
4 แสดงการจัดองค์การที่เป็นโครงสร้างองค์การแบบงานหลัก.....	56
5 แสดงการจัดองค์การที่จัดเป็นโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา...	57
6 แสดงการจัดองค์การที่จัดเป็นโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ.....	57
7 แสดงการจัดองค์การที่จัดเป็นโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์.....	58
8 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การสถานศึกษา.....	61
9 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การทางการศึกษา.....	62
10 การจัดโครงสร้างสถานศึกษาตามแนวคิดของ มินซ์เบิร์ก.....	63
11 การจัดโครงสร้างที่ 1 การบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ.....	66
12 การจัดโครงสร้างที่ 2 การบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ.....	67
13 การจัดโครงสร้างการบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา.....	68
14 กระบวนการบริหาร.....	77
15 ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในการทำงาน.....	78
16 โครงสร้างองค์ประกอบย่อยในโรงเรียนตามแนวคิดของเกทเชล – กูบา.....	81
17 องค์ประกอบด้านบุคคล (Individual Element).....	82
18 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านสถาบันกับองค์ประกอบด้านบุคคล.....	83
19 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านสถาบันกับองค์ประกอบด้านบุคคล ที่ส่งอิทธิพลต่อระบบสังคมในสถานศึกษา.....	84
20 ขบวนการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ.....	88
21 ความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในระบบ.....	89
22 ความแตกต่างของระบบ DSS และระบบ MIS.....	91
23 ตัวอย่างโปรแกรม Aviso CFS (Catchment Forecasting System).....	92
24 กรอบแนวคิดของการพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ.....	92
25 ความแตกต่างของระบบ MIS และระบบ DSS.....	93
26 ความแตกต่างของระบบ DSS และระบบ ESS.....	94

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่	หน้า
27 การเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั้งแหล่งภายในและภายนอกของ ESS.....	94
28 ส่วนประกอบของระบบผู้เชี่ยวชาญ.....	95
29 ส่วนประกอบของระบบผู้เชี่ยวชาญและการเชื่อมต่อกับมนุษย์.....	96
30 การบริหารคุณภาพของสถานศึกษา.....	124
31 มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พศ.2561.....	147
32 สิ่งแวดล้อมสถานศึกษา.....	166
33 รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมกับความไม่แน่นอน ของสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน.....	171
34 ระดับวัฒนธรรม (Levels of Culture).....	175
35 แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures).....	179
36 รูปแบบบรรยากาศในสถานศึกษา (Typology of school Climate).....	183
37 สุขภาพสถานศึกษา (Health Profiles of three School).....	186
38 รายละเอียดของกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ.....	205
39 หลักการกระจายอำนาจการบริหาร.....	219
40 บริบทของการกระจายอำนาจส่วนที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน.....	221
41 องค์ประกอบของความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองของชุมชน.....	240
42 แสดงกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของชุมชน และความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้.....	241

บทที่ 1

ภาวะผู้นำ

ความนำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กรการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

กวี วงศ์พุ่ม (2542: 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกเป็นความหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ 2) ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง และ 3) ความสามารถที่ต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรค

กิติ ตยัคคานนท์ (2543: 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดตามกันและกันให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

เศวณิตย์ เศษณานนท์ (2542: 8) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สมศักดิ์ รักอยู่ (2552:18 ; อ้างอิงจาก Daft. 1994: 478) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้ใช้ในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้อง มีทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

อุดม ทุมโฆสิต (2544: 230) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ลักษณะของภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987: 435-436) ได้ชี้ให้เห็น องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ ลักษณะของ ภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการทำใดๆเป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำ หรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง

ประเภทของภาวะผู้นำ

การจำแนกประเภทของผู้นำ อาจจำแนกโดยอธิบายให้เห็นถึงการเกิดภาวะผู้นำว่าเกิดขึ้นได้ 2 ประเภท คือ ประเภทโดยสถานการณ์และโดยตำแหน่ง หรืออาจจำแนกโดยลักษณะในการบริหาร ซึ่งมี 3 ประเภท การจำแนกแบบของผู้นำนี้แตกต่างไปจากประเภทของผู้นำที่กล่าวคือจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เป็นแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบใช้พระเดชหรือใช้พระคุณซึ่งมีลักษณะดังนี้ (ประเภทของภาวะผู้นำ.สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.scribd.com/doc/>)

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึงผู้นำยึดถือเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตนประสงค์
3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

ถ้าพิจารณาผู้นำแบบใช้พระเดชจะพบว่าตรงกับประเภทของภาวะผู้นำคือ ผู้นำประเภทนิเสธ ส่วนผู้นำโดยตำแหน่งก็มักจะมีพฤติกรรมแบบผู้นำแบบใช้พระเดชเป็นส่วนมาก คือเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก็มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง แต่ก็มีบ้างที่ใช้พระคุณ ส่วนผู้นำแบบใช้พระคุณนั้น ตรงกับผู้นำประเภทปฏิฐาน และผู้นำโดยสถานการณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธา และเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานเหมือน ๆ กัน ทั้งยังเป็นผู้นำที่อาจจะไม่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายอีกด้วย

รูปแบบของผู้นำอาจสรุปได้จากลักษณะการใช้อำนาจและลักษณะของการปฏิบัติงาน ได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

1. การกำหนดที่ใช้สถานะเป็นหลัก ได้แก่
 - 1.1 ผู้นำที่เป็นมรดกตกทอด จากการสืบสกุล สืบทอด
 - 1.2 ผู้นำตามกฎหมาย จากการดำรงตำแหน่ง จากหน้าที่
 - 1.3 ผู้นำที่สร้างสมบารมี จากการยอมรับ จากความเสนาหา
 - 1.4 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ จากการดำรงตำแหน่งประมุขของประเทศ สถาบัน ฯลฯ
 - 1.5 ผู้นำที่ได้รับการคัดเลือกในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ จากการฉฉฉฉฉฉฉฉฉ ผู้นำแบบไม่มีพิธีการ ผู้นำแบบเปิดโอกาส

2. การกำหนดลักษณะการทำงานหรือพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก ได้แก่

2.1 ผู้นำที่ยึดความคิดตนเป็นหลัก ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาการทำงานอาจ
ในลักษณะเผด็จการ มุ่งงานเป็นหลัก มุ่งผลผลิตเป็นศูนย์กลาง

2.2 ผู้นำที่ปล่อยปละละเลย ทำตัวตามสบาย แบบหนึ่งงาน แบบนักบุญหรือ
ประนีประนอมมากเกินไป

2.3 ผู้นำที่ยึดการทำงานร่วมกันเป็นหลัก มุ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการส่งเสริม
แรงจูงใจในการทำงาน มีการนิเทศช่วยเหลือให้คำแนะนำ มุ่งคนเป็นศูนย์กลาง นักพัฒนา

2.4 ผู้นำผสมผสานผู้นำที่ยึดทุกรูปแบบหรือผสมผสานแนวทางในการดำเนินการตาม
สถานการณ์ ตามลักษณะของกลุ่มงานในองค์กรนั้น ๆ เช่น ตามทฤษฎีของ Mc Gregor นักเผด็จการ
ที่มีศิลปะ นักบริหาร นักพัฒนา

บทบาทของภาวะผู้นำ

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์ (2547: 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น
4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและ
แนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action)
ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการ
กำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงาน
ในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ
(Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงาน
จะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นตัวกับ
ทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มี
ประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนด
ขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุ
วัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และ
โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง
จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่าง
กลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงาน
สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้น

การสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

ดังนั้น เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำในมุมมองที่ต่างกันอย่างมากมาย ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในยุคแรกเริ่ม เป็นการศึกษาที่เน้นที่ตัวผู้นำเพื่อตอบคำถามว่า คุณลักษณะพิเศษใดที่ทำให้กลายเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องย้อนกลับไปดูการศึกษาในสมัยกรีกและโรมัน โบราณ ได้สรุปว่า “ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด ไม่สามารถสร้างขึ้นมาได้” อันเป็นความเชื่อของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่เชื่อว่าผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีลักษณะพิเศษที่ต่างไปจากคนทั่วไป เขาเกิดมาพร้อมจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำถ้าสถานการณ์เหมาะสม ผู้นำเหล่านี้เป็นมาโดยสายเลือด และกรรมพันธุ์ คือมีการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลาน บุคคลที่เป็นโอรสกษัตริย์ ก็จะสืบทอดกษัตริย์แทนพระบิดา บุตรเจ้าครองนครก็จะสืบทอดเจ้าครองนครต่อจากบิดา หรือบุตรหัวหน้าเผ่าก็จะสืบทอดหัวหน้าเผ่าต่อจากบิดา ทฤษฎีผู้ใหญ่อยังเชื่อว่าบางคนเกิดมามีคุณสมบัติผู้นำติดตัวมา แต่บางคนไม่มีคนที่มีคุณลักษณะผู้นำแต่กำเนิดจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เช่น นโปเลียน เขาเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยแท้ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรก็เป็นผู้ยิ่งใหญ่ได้

การศึกษาผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ อาศัยจากประวัติและบันทึกความทรงจำของผู้นำในประวัติศาสตร์เพื่อค้นหาคุณลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำแต่ละคน และนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะทางสรีระดีมีสติปัญญาและบุคลิกดี เช่น รูปร่างสูงใหญ่ แข็งแรง บึกบึน อดทน เสียสละมีพลัง ตาเป็นประกายและบุคลิกดี ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนที่มีความพิเศษเหนือคนทั่วไป เช่น ซุเปอร์แมน หรือเป็นผู้เสียสละเพื่อคนอื่นแบบฮีโร่หรือเป็นผู้สร้างกฎเกณฑ์ของตนเองเพื่อปกครองคนอื่นอย่างเจ้าครองนคร

จากการศึกษาผู้นำตามแนวทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่เชื่อว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษทางด้านร่างกายและเป็นฉลาด อาจเป็นเพราะยุคก่อนต้องใช้กำลังในการต่อสู้กับความฉลาดจึงจะสามารถนำกลุ่มให้อยู่รอดปลอดภัย คนที่กลุ่มจะยอมรับให้เป็นผู้นำจึงต้องเป็นคนที่มีความแข็งแรง กล้าหาญ บึกบึน และมีความฉลาดที่จะปกป้องกลุ่มการเป็นผู้นำก็จึงเหมาะสมไปตามยุคตามสมัย แต่เมื่อสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ความสำคัญของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ที่เชื่อว่าผู้นำโดยกำเนิดจะลดลง นอกจากนี้ยังได้ข้อสรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำโดยเฉพาะ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำทั้งทางกายภาพและจิตใจ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นความพยายามของนักจิตวิทยา และนักวิจัยที่ทำการศึกษายอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาถึงลักษณะผู้บริหารหรือผู้นำใช้เป็นปัจจัยในการสร้างอำนาจและอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ โดยใช้วิธีการสองอย่างคือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการแรก ทั้งนี้เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเป็นสากล (Universal Trait) ซึ่งสามารถนำไปใช้กับผู้นำได้โดยทั่วไป แต่ก็ไม่สามารถค้นหาได้ ดังที่ กูลเนอร์ (Goulnier: 1961) ได้สรุปว่าการศึกษาที่ผ่านมายังไม่มีหลักฐานใดที่น่าเชื่อถือได้เกี่ยวกับสิ่งที่เรียกว่าคุณลักษณะผู้นำที่เป็นสากล เช่นเดียวกัน วรูม (Vroom. 1975: 1527) กล่าวว่าการศึกษา เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนและแน่นอน เรดดิน (Reddin. 1970: 204) ได้สรุปว่าแนวการศึกษาผู้นำโดยการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำมีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดจะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีคำสำคัญอยู่ 2 คำที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก ก็คือคำว่า “Leadership” ซึ่งมักเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” กับอีกคำหนึ่งคือ “Management” ซึ่งเรียกว่า “การบริหาร” หรือ “การบริหารจัดการ” ทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ดังนี้

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ตั้งทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

เฮาส์ (House, 1996) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นคล้อยจองกับทัศนะดังกล่าวโดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) มากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การ ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมากมาหลายร้อย นิยามแต่นิยามที่เลือกใช้ในบทนี้ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของการมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับ อำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตามความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all Leaders are Managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all Managers are Leaders) ด้วยเหตุนี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจาก การแต่งตั้งอย่างทางการ ในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูงย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการดลใจสมาชิก ทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เรายังต้องมีการบริหารที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

บุคคลทุกคนมักต้องมีกลุ่มมีพวก ตัวอย่างกลุ่ม หรือพวกของกลุ่มบุคคล เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง ทีมงาน สมาคม ชมรม ผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือแม้กระทั่งการทำงานในองค์กร ธุรกิจก็จัดว่าเป็นกลุ่มหรือพวกประเภทหนึ่ง ประกอบด้วย คนจำนวนมากมาอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ กันไป ซึ่งแต่ละคนมักมีเพื่อนฝูงร่วมงานทั้งที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่า เท่ากัน และเพื่อนร่วมงานที่ต่ำกว่า ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด บุคคลเหล่านี้ต้องทำงานเกี่ยวข้อง และติดต่อสัมพันธ์กัน ถ้าหากบรรยากาศของความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี มักส่งผลให้บุคคลนั้นเป็นสุข เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ความสุขส่วนใหญ่ของชีวิตจึงมักขึ้นอยู่กับมนุษยสัมพันธ์ทั้งในแง่การอยู่ร่วมกับผู้อื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นเพื่อให้มีความสุขในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น

มนุษยสัมพันธ์จัดเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เนื่องจากมีหลักการ และทฤษฎีที่เป็นข้อความรู้ และการนำหลักการ หรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการซึ่งถือเป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล จะสังเกตเห็นได้อย่างหนึ่งว่าคนแต่ละคนมีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นไม่เท่ากัน บางคนเป็นที่พอใจของคนหมู่มาก มีเพื่อนมากหน้าหลายตา และมีคนที่อยากพูดคุยติดต่อ หรือทำงานร่วมกับเขามากมาย ในขณะที่บางคนไม่ค่อยมีใครอยากเข้าใกล้ หรือทำงานร่วมด้วย นั่นเป็นเพราะเขาขาดศิลปะในการติดต่อกับบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่รู้หลักการว่าควรทำอย่างไร หรือเป็นเพราะนำหลักการไปใช้ไม่ถูกวิธี ดังนั้น การที่คนเราจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี และหมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถนำหลักการที่เป็นข้อ และนำความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์ชาวกรีก อธิบายว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นเหล่ามนุษย์ อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นพวก มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน การที่มนุษย์อยู่ร่วมกันทำให้พวกเขารู้สึกปลอดภัย ซึ่งเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า การที่มนุษย์มีสัมพันธ์กัน มนุษย์จึงเป็นสัตว์สังคม ดังที่นักปราชญ์ได้กล่าวไว้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525: 402) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่าความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 99) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหาเพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยงเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้

David, Keith (1977) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจิตใจของบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคม มนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการของศาสตร์ที่ใช้ ศิลปะสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพนับถือ โดยแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมทั้งทางกาย วาจา และใจ เพื่อโน้มน้าให้มีความรู้สึกลึกซึ้งเป็นกันเอง จูงใจให้ร่วมมือร่วมใจในอันที่จะบรรลุสิ่ง ซึ่งพึงประสงค์อย่างราบรื่น และอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุข

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ไม่ว่าสังคมขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ แต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น ต่างก็มีความแตกต่างกัน (Individual) ความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ทัศนคติ ความคิดเห็น เชื้อชาติ ปัญญา เป็นต้น แต่ถ้าทุกคน สามารถร่วมมือกัน ระดมความแตกต่างเหล่านี้ แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่ดีใหม่ ๆ ขึ้นในสังคม ก็จะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะการคิดของคนหลายคน ย่อมจะรอบคอบกว่าและมีโอกาส ผิดพลาดมีน้อยกว่าการคิดคนเดียว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าทำอะไร บุคคลหลาย ๆ คนจึงจะสามารถทำ กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ช่วยกันคิดช่วยกันทำอย่างเต็มความรู้ความสามารถของตนเอง และ จะต้องก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความรักใคร่ สนิทสมานสามัคคีต่อกัน มีความเคารพ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จริใจต่อกัน มีเจตคติที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ที่กล่าวมาทั้งหมดคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนนั้นนั่นเอง มนุษยสัมพันธ์จึงสำคัญมากตั้งแต่หน่วยสังคม ตั้งแต่เล็กที่สุดคือ ครอบครัวไปจนถึงหน่วยสังคมที่ใหญ่ที่สุดคือ สังคมโลก ได้แก่ องค์การ สหประชาชาติ ลงมาจนเป็นประเทศ ถ้าหากสามารถทำให้คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น มีความเข้าใจซึ่งกัน และกัน มีความไว้วางใจกัน มีความปรารถนาจะร่วมมือร่วมใจกัน แบ่งหน้าที่กันทำ กำหนดบทบาท หน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ หน่วยงานหรือสังคมนั้นก็จะเป็นระเบียบ มีความสุข ความเจริญก้าวหน้าไปสู่ความเป็นสากลได้ ฉะนั้น ผู้นำของกลุ่มต้องมีบทบาทอย่างมากในการ ที่จะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ โดยอาศัยความรู้ทางมนุษยสัมพันธ์ นำมาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับ ผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็น และรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ร่วมทำกิจกรรม ให้เกียรติกัน มีความยุติธรรม ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง มีสวัสดิการดี จะเป็นผลให้เกิด ความศรัทธา และความพึงพอใจเกิดขึ้น และในที่สุดคนทำงานทุกคนก็จะทุ่มเทพลังกาย พลังความคิด

ร่วมแรงร่วมใจอย่างเต็มที่ และผู้นำที่สามารถปฏิบัติตนจนก่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ ก็จะได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

มนุษย์ทุกคนสามารถฝึกการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ถ้ามีความปรารถนา มีความตั้งใจจริง พร้อมทั้งจะฝึกฝน ศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์ และนำไปปฏิบัติจริง ๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ “มนุษยสัมพันธ์” เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน และการครองใจคนทุกระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน และรวมทั้งคนในครอบครัวด้วย การพูดจาดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ความเป็นมิตรกับทุกคนเป็นหลักการแรกที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในขั้นต่อไป และจำไว้เสมอว่าเราเป็นมนุษย์ต้องปฏิบัติกับคนอื่นเช่นเดียวกับตัวเรา และเราอาจสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดสร้างความสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มสังคม ในหมู่คณะ
2. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้การบริหารงานต่าง ๆ สามารถก่อให้เกิดการรวมพลัง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือใจ เกิดความรักใคร่ สัมผัสความสามัคคีในการปฏิบัติงาน
3. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สังคมปกติสุข คนในสังคมนั้น ๆ อยู่ดีมีสุข
4. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์สังคม
5. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จเพราะเราอยู่คนเดียวไม่ได้ เราทำงานหลายอย่างคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานจึงจะประสบความสำเร็จ
6. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้คนแตกต่างจากสัตว์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตใจ ดังนั้นในการอยู่ร่วมกันจึง ทำให้มนุษย์รู้ถึงความรักใคร่ และไมตรีที่มีให้กัน รวมถึงความต้องการที่จะบรรลุจุดหมายด้วยความภูมิใจ
7. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้บุคคลยอมรับนับถือกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ “ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์” (Human Dignity) ต้องทำให้คนที่ทำงานร่วมกันรู้และเข้าใจถึงการให้เกียรติกันเสมอมนุษย์เฉกเช่นเดียวกันคือ การยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์นั่นเอง
8. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้งานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ เพราะทุกคนเคารพในการแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมแสดงออกของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีนั่นเอง
9. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้คนคล้อยตามได้ หากทำให้จิตใจเขาคล้อยตามได้บุคคลจะเกิดความชื่นชอบ และจะพัฒนาความชื่นชอบจนเกิดความศรัทธาและเมื่อบุคคลเกิดความศรัทธาบุคคล ก็ยินดีที่จะปฏิบัติตามซึ่งการทำให้คนอื่นคล้อยตามต้องอยู่บนเงื่อนไขของความชอบธรรม จะสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ถาวรได้แต่หากบุคคลกระทำทุกอย่างเพียงเพื่อประโยชน์แห่งตน มนุษย์สัมพันธ์นั้น ๆ ก็เป็นแค่ชั่วคราว เมื่อความจริงกระจ่างอาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้นในกรณีเรื่อง การสร้างมนุษย

สัมพันธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกคนมีมิตรต่อกันทุกคน จึงควรคิดและกระทำในสิ่งที่ดีให้แก่กันเราก็จะได้สิ่งดี ๆ ตอบ

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่ มีความนับถือกันและความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถร่วมมือกัน ดำเนินงานของส่วนรวมให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีแล้วมนุษยสัมพันธ์ยังมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ 3 ประการตามที่ เคียธ เดวิส (Keith Davis) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้คนได้รับความพอใจในงานที่ตนทำอยู่ และทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จเมื่อใด การกระทำของกลุ่มก็จะประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ นั่นก็คือ คนจะทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์และแรงจูงใจร่วมกัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพัฒนาการของการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ และแรงจูงใจของคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน สำหรับ เมย์ สมิธ (Dr. May Smith) อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญคือ เพื่อให้การคบหาสมาคมเป็นไปด้วยความราบรื่น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจยินดีให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้มีความเข้าใจอันดีต่อมนุษย์ด้วยกัน และเพื่อให้เกิดความเชื่อถือนรักใคร่ซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์แบ่งเป็น 3 ประการ คือ

1. การเข้าใจตนเอง เป็นลักษณะการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่าตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์แค่ไหนระดับใด มีจุดแข็งคือความเก่ง และจุดอ่อนคือความไม่เก่ง ในด้านใดบ้างเรื่องใดบ้าง การเข้าใจตนเอง ทำให้บุคคลเกิดการรู้สึกละอายในคุณค่าแห่งตน นับถือตนเอง และรู้จักเข้าใจสิทธิ เสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเอง จะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมาก

2. การเข้าใจบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคลความต้องการของบุคคล แรงจูงใจของบุคคล สภาพสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้นานัปการ เมื่อเราต้องการไปติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลใด เราต้องทราบก่อนว่า บุคคลนั้นชื่อใดเป็นใคร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ทางด้านใด อยู่ในระดับใด ชอบสิ่งใดไม่ชอบสิ่งใด โปรดปรานในสิ่งใดเป็นพิเศษ มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้าง เมื่อเรานำเอาบุคคลอื่นที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์ มาพิจารณาดูว่าเรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้แค่ไหน เพื่อจัดระดับคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่เราจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งการที่เรารู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน

3. การเข้าใจสิ่งแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเรา และบุคคลอื่นซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และมีส่วนสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

สภาพการณ์เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันที่เป็นองค์กร สถาบันการศึกษา หน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน โรงงาน รัฐบาล ศาสนา องค์กรระหว่างประเทศ ความรู้จากการเข้าใจสิ่งแวดล้อม สามารถนำมาปรับใช้กับตัวเราในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น นอกจากนี้แล้ว องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่อง พฤติกรรม การจูงใจ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม เจตคติ นิสัย ระบบสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยผสมผสานกันอย่างเหมาะสม เกิดเป็นพฤติกรรมที่น่าพึงพอใจแก่บุคคลอื่น ๆ ที่เรียกว่า “มนุษยสัมพันธ์”

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้น ช่วงปี ค.ศ.1930 นักวิจัยได้เปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกคือ ศึกษาว่าผู้นำพูดอะไร และทำอะไร โดยพยายามค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สามารถใช้ได้ทุกสถานการณ์ งานวิจัยที่เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำสามแบบ คือ อัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และตามสบาย ว่ามีผลต่อผู้ตามต่างกันอย่างไร และการศึกษาของ เลวิน และคณะ นำมาสู่การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจัง โดยนักวิชาการ มหาวิทยาลัย มิชิแกนและมหาวิทยาลัยไอโอโอ ดังจะได้เสนอรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอโอ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอโอในช่วงปี ค.ศ.1930s โดย เลวิน ลิฟพิตย์ และ ไวท์ ซึ่งได้รับการย่องว่าบิดาของกลุ่มพลวัต เขาและคณะได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำสามแบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และตามสบาย โดยการศึกษาจากเด็กอายุ 10 ปี แบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละห้าคน กลุ่มที่หนึ่งให้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งมีพฤติกรรมยึดตนเองเป็นหลัก ชอบสั่งการ ชอบใช้อำนาจ และไม่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า เด็กกลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ทำงานได้สำเร็จ แต่มีขวัญกำลังใจต่ำ กลุ่มที่สองใช้ผู้นำแบบประชาธิปไตยนำกลุ่ม ซึ่งมีพฤติกรรมยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจและกระตุ้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์ มีการให้ผู้ตามให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อจะได้แนะนำการทำงานได้ถูกต้อง ผลการศึกษาพบว่า เด็กกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะทำงานสำเร็จ ทั้งประมาณและคุณภาพ ผู้ตามมีขวัญกำลังใจสูง จึงถือเป็นแบบผู้นำประสิทธิภาพที่สุด ส่วนกลุ่มที่สามใช้ผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมให้อิสระแก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่า เด็กกลุ่มนี้จะทำงานไม่ได้ผล ทั้งนี้ จากการศึกษาของเลวินและคณะ นำไปสู่

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังโดยนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ สตอคคิลล์ และคุนส์ ในปี ค.ศ.1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1) เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก 2) เพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก และ 3) เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการศึกษาจากแบบสอบถามของผู้ตาม ว่าผู้นำของเขาแสดงพฤติกรรมอย่างไร และใช้แบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ ผลปรากฏว่า ได้พฤติกรรมผู้นำสองมิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์

พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจ ชอบใช้อำนาจ ของสั่งการ ไม่ฟังความเห็นใคร ให้ความสำคัญต่อการทำงาน วิธีทำงานและผลงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสนใจความรู้สึกและจิตใจของผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือแบบเผด็จการย่นเอง

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ มีการกระจายอำนาจ เห็นความสำคัญ และให้เกียรติผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยนั่นเอง

ผลจากการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมีความเป็นอิสระจากกัน แต่ก็มีผู้นำแสดงพฤติกรรมสูงทั้งสองมิติ ซึ่งถือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง ทำให้ผู้ตามทำงานได้ผลผลิตสูง แต่ขวัญกำลังใจต่ำ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูง ทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจสูงแต่ผลผลิตต่ำ

การศึกษาผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ใน ค.ศ.1946 เป็นช่วงเดียวกับการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อบ่งชี้พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการทำงานของผู้ตาม ผลการศึกษาได้ข้อสรุปคล้ายกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมผู้นำมีสองมิติ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ แต่ในด้านเกี่ยวกับการทำงานปรากฏว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งงานจะได้ผลผลิตน้อยกว่าผู้นำที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ เช่น ถ้าพฤติกรรมมุ่งงานได้ผลผลิต 20% พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะได้ 25% และยังได้ข้อสรุปอีกว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มีผลทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงและได้ผลผลิตสูง ขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มีผลทำให้ผู้ตามมีขวัญกำลังใจต่ำและผลผลิตต่ำ

ผลจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เป็นฐานในการศึกษาผู้นำในเวลาต่อมา และก่อให้เกิดทฤษฎีใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจและการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาทำให้การบริหารการศึกษาสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำของตนให้เหมาะสมกับงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานของตนประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเข้าใจพฤติกรรมผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงได้นำเสนอแบบทดสอบ LBDQ (The Leader Behavior Descriptive Questionnaire) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ไว้ดังต่อไปนี้

แบบทดสอบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมีตีมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

• มีตีมุ่งงาน

1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงทัศนคติของตนเองให้ครูอาจารย์ทราบอย่างชัดเจน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ กับคณะครูอาจารย์
3. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานอย่างเคร่งคัดและเด็ดขาด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ อาจารย์ที่ทำงานบกพร่อง
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสั่งการในลักษณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใดซักถาม
6. ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน
7. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน
8. ผู้บริหารสถานศึกษารักษามาตรฐานของการทำงาน
9. ผู้บริหารสถานศึกษานำการทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู อาจารย์ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน
11. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้ครู อาจารย์ เข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อสถานศึกษา
12. ผู้บริหารสถานศึกษาขอให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับ
13. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้ครู อาจารย์ ทราบถึงความคาดหวังที่ผู้บริหารจะได้รับจากครู อาจารย์
14. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้ครูอาจารย์ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
15. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้ครู อาจารย์ ทำงานประสานกัน

สำหรับข้อ 3 และข้อ 7 ให้คะแนนเป็นลบ

• มีตีมุ่งสัมพันธ์

1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นที่พึงพอใจของครู อาจารย์
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีคนหนึ่งในโรงเรียน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ครู อาจารย์เข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของครู อาจารย์
5. ผู้บริหารสถานศึกษาชอบทำงานตามลำพังและไม่ชอบสังสรรค์กับคนอื่น
6. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู อาจารย์
7. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตนเอง
8. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาครู อาจารย์
9. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ
10. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนต่อครู อาจารย์ เสมือนว่าอยู่ในสถานะเดียวกัน
11. ผู้บริหารสถานศึกษาเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการดำเนินงานของตน
12. ผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเป็นกันเองและเข้าพบได้ง่าย
13. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครู อาจารย์ รู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาพบปะสนทนา
14. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะของครู อาจารย์ ไปใช้ในการปฏิบัติ
15. ผู้บริหารสถานศึกษาขอความเห็นชอบของครู อาจารย์ ในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ

สำหรับข้อ 20 ข้อ 22 ข้อ 23 และข้อ 24 ให้คะแนนเป็นลบ

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (LBDO) มี 30 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มมิติมุ่งงานและกลุ่มมิติมุ่งสัมพันธ์กลุ่มละ 15 ข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของตนผ่านคำถามแต่ละประเด็น โดยให้คะแนนในแบบมาตราส่วนประมาณค่า คือ ไม่เคยเกิดขึ้นเลยเกิดขึ้นน้อยมากหรือนาน ๆ ครั้ง เกิดขึ้นมาเป็นบางครั้งบางคราวเกิดขึ้นบ่อย และเกิดขึ้นบ่อย ๆ หรือเกิดขึ้นสม่ำเสมอ ซึ่งมีค่าคะแนนเป็น 0 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ แต่ข้อที่มีคะแนนลบ ได้แก่ 3 7 20 22 23 และ 24 ซึ่งในตอนที่วิเคราะห์ต้องให้น้ำหนักคะแนนกลับกัน คือ 4 3 2 1 และ 0 ตามลำดับ ดังนั้นคะแนนแต่ละกลุ่มจะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 60 คะแนน และค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่ม คือ 30 คะแนน

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ผู้นำ หลังจากที่ได้ผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว นำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่ม ถ้าคะแนนกลุ่มใดมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ย กลุ่มนั้นมีค่าเป็นลบในทางตรงข้ามถ้ากลุ่มใดมีค่าเฉลี่ยเกิน 30 คะแนน กลุ่มนั้นมีค่าเป็นบวก เราจะทราบได้ทันทีว่าคนนั้นมีพฤติกรรมอย่างไรโดยเปรียบเทียบได้จากภาพที่ 1

ค่าเฉลี่ยมุ่งงาน ↓		
(4) มุ่งงาน (-) มุ่งสัมพันธ์ (+)	(1) มุ่งงาน (+) มุ่งสัมพันธ์ (+)	← ค่าเฉลี่ยมุ่งสัมพันธ์
(3) มุ่งงาน (-) มุ่งสัมพันธ์ (-)	(2) มุ่งงาน (+) มุ่งสัมพันธ์ (-)	

ภาพที่ 1 แสดงพฤติกรรมผู้นำ

ถ้าค่าเฉลี่ยมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่คำนวณได้ เกินกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมผู้นำนั้นจะตกอยู่ในส่วนที่ (1) ถ้ามุ่งงานค่าเกิดกว่า 30 แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่า 30 พฤติกรรมผู้นำจะตกอยู่ในส่วนที่ (2) โดยทั่วไปผู้นำใดได้รับการประมาณค่าตกอยู่ในส่วนที่ (1) จะหมายความว่าเขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดย บราวน์ ได้ให้ข้อสังเกตว่า ผู้นำที่เน้นความสำคัญด้านหนึ่ง ทำให้ความสำคัญอีกด้านหนึ่งอาจลดลงได้

คำถามท้ายบท

1. ผู้นำกับผู้บริหารต่างการอย่างไร
2. โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาลมีผู้บริหารเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
3. พฤติกรรมในลักษณะอย่างไรจึงเรียกว่าเป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน
4. ผู้นำเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์อย่างไร
5. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่เหมาะกับผู้บริหารหรือไม่อย่างไร