

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสากลและเชิงผันแปร การวิวัฒนาการของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจนกระทั่งก้าวเข้าสู่การศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของเรดดีน(William J. Reddin) ในที่สุด โดยในการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำสามมติของเรดดีน(William J. Reddin) ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดีนเป็นแบบหลักที่ใช้ในการศึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ยังได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดดีน เป็นการศึกษาตามแนวทฤษฎีตะวันตกที่สอดคล้องกับบุคสมัยและลักษณะการจัดการศึกษาอันเป็นสากล เพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการสนับสนุนการยกระดับพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผล สนองตอบเจตนารมณ์ตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

#### แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ

###### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำคือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 12 )

ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่นๆภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับ ผลักดันให้ทำ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธี และวิบูลย์ โทวณะบุตร, 2543 : 3 )

กล่าวโดยสรุปผู้นำคือผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกลุ่มในด้านต่างๆ ให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์กลุ่มที่ตั้งไว้

### 2.1.2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจ เพื่อจูงใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยการจูงใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย

ภาวะผู้นำ ตามความเห็นของฟีลเดอร์ หมายถึง การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ และอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติได้คนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ

ชมิคต์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างกว้างๆ เช่นเดียวกันว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนๆหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธ์นี้เกิดจากที่ผู้นำและผู้ตามมีประโยชน์ร่วมกัน และประพฤติกฎปฏิบัติตนอยู่ภายใต้อำนาจหรือการกำหนดแนวทางของผู้นำ

จะเห็นได้ว่าความหมายภาวะผู้นำของ ชมิคต์ มีลักษณะคล้ายคลึงกับฟีลเดอร์ ที่ว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น ไม่ได้หากมีแต่ผู้นำหรือผู้ตามฝ่ายเดียว โดยชมิคต์จะเน้นว่าผู้ตามเป็น “กลุ่ม” มากกว่าที่ฟีลเดอร์เน้นผู้ตามว่า “บุคคลอื่นๆ” เท่านั้น ( สมัย จิตต์หมวด , 2547 : 19-20 )

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 3 ) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน เป็นสิ่งที่คนใช้อิทธิพลต่อคนอื่นเพื่อให้ภารกิจ งาน และวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์การบรรลุผล เป็นวิธีทำให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานสามัคคี

สุคาร์ตัน ผลพิมาย (2547 : 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ภาวะผู้นำ คือ เหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้และเป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 11 )

ส่วนภาวिका ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไควณะบุตร (2543 : 1-4) ได้สรุปและรวบรวมความหมายต่างๆของภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพล ทำให้บุคคลอื่นทำงานให้โดยถึงซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานให้สำเร็จตามจุดหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความตั้งใจตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมืออย่างเต็มใจ

### 2.1.3 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

สายสุนีย์ ดวงแข (2547 : 12) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า คือพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน ตามบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำกลุ่มหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ การบังคับบัญชา การประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มปฏิบัติงานและสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่มโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

สะอาด สีหาค (2536 : 6) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำไว้ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกในการทำงานในฐานะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพและฝึกฝน ภายในกลุ่มปฏิบัติงานและสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม

ชัชชา ดวงจินดา (2537 : 8) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า คือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในการบริหารงานและสามารถสังเกตเห็นได้

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำกลุ่มเพื่อการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ โดยใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจ จูงใจผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเรียง คำป้อม (2543: 36 )

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มในด้านการบังคับบัญชา การประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร รวมไปถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ดำเนินงานต่างๆสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

## 2.2 ความเป็นมาและวิวัฒนาการในการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาด้านภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากในทุกสังคมไม่ว่าจะดำรงอยู่โดยปราศจากผู้นำ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่าโดยไม่ให้เกิดความวุ่นวายจึงจำเป็นต้องมีผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นตามมาด้วยเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นค่านิยมสูงส่งในสังคมมนุษย์และกลายเป็นความจำเป็นที่ทุกสังคมจะต้องทำการศึกษาย่างขาดไม่ได้ จวบจนปัจจุบันการศึกษาด้านภาวะผู้นำได้พัฒนาไปมาก มีนักคิดทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมากมายได้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเริ่มต้นจากในยุคแรกที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำจากด้านคุณลักษณะเท่านั้น

### 2.2.1 การศึกษาในยุคเริ่มแรก

ยุคแรกของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำอยู่ในช่วงปี 1904 - 1948 ในช่วงนี้เป็นการมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแยกแยะผู้นำในลักษณะต่างๆ ช่วงนี้ได้หันมาสนใจในการทดสอบทางจิตวิทยากันมาก โดยการพยายามที่จะหาว่าคุณลักษณะสำคัญอะไรบ้างที่จะบอกได้ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ (สายสุณีย์ ควงแข, 2547 : 12) ซึ่งในช่วงดังกล่าวนี้ผู้ที่มีความสำคัญในการรวบรวมงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะ ได้แก่ สตีวอกคิลล์ โดยเขาได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาในระหว่างปี 1904-1948 จำนวน 100 กว่าเรื่อง และได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของบุคลิกภาพ

ในปี 1948 Stogdill ได้สำรวจการวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของบุคลิกภาพผู้นำ 124 เรื่องได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยไม่น้อยกว่า 15 เรื่องคือ บุคคลที่ได้รับตำแหน่งผู้นำ จะมีสิ่งต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกในกลุ่ม คือ สถิติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ กิจกรรมและการมีส่วนร่วมในสังคม สถานะทางเศรษฐกิจ และยังพบว่าคุณสมบัติ คุณลักษณะและทักษะส่วนใหญ่จะเกิดจากความต้องการของสถานการณ์ที่เขาทำหน้าที่ในฐานะผู้นำ โดยข้อสรุปที่ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยไม่ต่ำกว่า 10 เรื่องคือ บุคคลที่ได้รับตำแหน่งผู้นำ จะมีพฤติกรรมต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกในกลุ่ม คือ รู้จักการเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ การให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการพูด

หลังจากที่สตีวอกคิลล์ ได้ศึกษาถึงหลักต่างๆแล้ว เขาสรุปได้ว่าบุคคลจะกลายเป็นผู้นำไม่ใช่เพราะว่ามีเพียงคุณลักษณะบางอย่าง หากแต่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายของผู้ตามด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจะต้องประกอบขึ้นในรูปของปฏิสัมพันธ์

ของตัวแปรซึ่งจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540: 83-84)

ในปี 1954 Myers ได้วิเคราะห์การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว่า 200 เรื่อง ซึ่งเป็นผลการวิจัยในระยะเวลา 50 ปี ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ดังนี้ คุณลักษณะทางกายไม่มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ สติปัญญาที่สูงกว่าไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ความรู้ในการแก้ปัญหาที่กลุ่มประสบอยู่จะส่งเสริมสถานะของผู้นำอย่างสำคัญ คุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์อย่างสำคัญต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความทะเยอทะยาน ความเพียรพยายาม ความมั่นคงทางอารมณ์ วิจารณ์งาน ความเป็นที่นิยมของคนอื่นและทักษะในการสื่อความหมาย (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540: 85)

โดยการศึกษาช่วงนี้เป็นการพยายามค้นหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจำแนกผู้นำที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการศึกษาค้นคว้านั้นเริ่มจากการค้นหาเพื่อบอกหรือพิสูจน์ให้ได้ถึงลักษณะทางชีววิทยา บุคลิกภาพ อารมณ์ทางกาย สติปัญญา และลักษณะส่วนตัวอื่นๆของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (วินัย จิตะสุด, 2548:17)

จะเห็นได้ว่าการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยยึดคุณลักษณะนั้นไม่สมบูรณ์อยู่อย่างน้อย 4 ประการคือ 1) ยังไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจนปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน และ 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (สายสุนีย์ ดวงแข, 2547 : 12-13)

กล่าวโดยสรุปในระยะแรกเป็นการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะ ซึ่งแนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่พิเศษกว่าบุคคลทั่วไป และมีลักษณะทางสรีระที่พิเศษมาตั้งแต่กำเนิด โดยเชื่อว่า ผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยเฉพาะ แต่ผลที่ได้จากการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะนั้น Kast (1974) อ้างถึงใน วินัย จิตะสุด (2548 : 18) ได้ชี้ให้เห็นว่าไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนได้ว่า คุณลักษณะใดที่แสดงออกถึงลักษณะของความเป็นผู้นำได้ชัดเจน

## 2.2.2 การศึกษาในยุคที่สอง

ในยุคที่ 2 เป็นการศึกษาผู้นำโดยวิธีการปฏิสัมพันธ์หรือวิธีการกลุ่มซึ่งเป็นวิธีการที่ยอมรับกันว่าสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำมากกว่าในแง่คุณลักษณะของผู้นำ โดยในยุคที่สองของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้ เป็นการมุ่งเน้นเพื่อศึกษาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะ

ผู้นำ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย

โดยในปี ค.ศ. 1938 เคิร์ต เลวิน โรนัลด์ ลิปปิตต์ และราล์ฟ ไวต์ (Kurt Lewin, Ronald Lippitt and Ralph White) ได้ศึกษาภาวะผู้นำบนพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามเป็นเกณฑ์ ซึ่งได้ทำการทดลอง ณ มหาวิทยาลัย ไอโอวา สหรัฐอเมริกา และในปี ค.ศ. 1939 ได้พบว่าการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มที่ทดลองอาจเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของผู้นำกลุ่ม โดยสามารถจำแนกแบบผู้นำตามการใช้อำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 แบบ ตามการแบ่งของ พะยอม วงศ์สารศรี (2537) อ้างถึงใน สายสุนีย์ ดวงแข (2547: 14) ได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำที่อำนาจสูงสุดอยู่ที่ตัวผู้นำ ผู้นำดำเนินการสั่งการและวินิจฉัยโดยยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและการลงโทษ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่อาศัยการทำงานโดยร่วมมือกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจอยู่บนรากฐานของการปรึกษาหารือ
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำประเภทนี้ใช้อำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่ค่อยสนใจให้ความสำคัญกับผู้นำ

มีการศึกษาค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างแพร่หลาย เพื่อที่จะหาว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมอย่างไร ตัวอย่างผลจากการศึกษาครั้งหนึ่งที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา ได้ทำการศึกษาแบบพฤติกรรม 3 รูปแบบ คือ อำนาจนิยม ประชาธิปไตย และอิสระเสรีนิยม โดยพบว่า กลุ่มผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและประชาธิปไตยในทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา และเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของทั้ง 3 กลุ่ม โดยมีปริมาณงานที่เท่าๆกัน ปรากฏว่ากลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยมีคุณภาพของงานมากกว่าและยังได้รับความพึงพอใจจากการปฏิบัติงานมากกว่าด้วย จึงอาจดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่ไม่นานนักก็มีผลการวิจัยที่พบว่า ยังไม่มีผลสรุปที่แน่นอนว่าแบบใดดีที่สุด เนื่องจากในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมก็ทำผลงานหรือผลผลิตได้สูงกว่าหรือเท่ากับแบบประชาธิปไตยนิยม แต่ยกเว้นในด้านความพึงพอใจซึ่งแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ ไอโฮโอมีความคล้ายคลึงกันกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัย ไอโอวาและมิชิแกนมาก แต่แตกต่างกันตรงที่ผลการศึกษาสองแห่งแรกคือมหาวิทยาลัย ไอโอวาและมิชิแกนได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้นที่ต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาของไอโฮโอได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ โดยได้อธิบายว่าผู้นำอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำได้ทั้ง 2 พฤติกรรมหรืออาจสูงในพฤติกรรมหนึ่งหรือ ต่ำในพฤติกรรมหนึ่งหรืออาจอยู่ช่วงใดช่วงหนึ่งของพฤติกรรมทั้งสองก็ได้

### 2.2.3 การศึกษาในยุคปัจจุบัน

แม้จะมีความพยายามศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำเพื่อให้นำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่นักวิจัยก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในสถานการณ์หนึ่งอาจใช้ไม่ได้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นจึงได้พัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ขึ้นมา โดยคำนึงถึงปัจจัยของสถานการณ์ในด้านต่างๆ ทั้งด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ด้านพฤติกรรมและด้านอื่นๆ โดยมีทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ 피คเลอร์ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถานของวรูมและเฮตตัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เซอร์ชีและบลังชาร์ด และทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย

ปัจจุบันการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำจึงอยู่ในการศึกษาตามแนวสถานการณ์ เพราะถือว่าแนวคิดนี้มีความเป็นเหตุเป็นผลและได้รับการยอมรับมากที่สุดกว่าแนวคิดทฤษฎีอื่น

### 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสากลและเชิงผันแปร

การจำแนกกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นสามารถจำแนกได้หลายกลุ่ม เช่น จำแนกตามยุคและวิวัฒนาการของทฤษฎี จำแนกตามกลุ่มแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน จำแนกตามประเภทวิธีที่ใช้ในการศึกษา หรือจำแนกตามลักษณะสิ่งที่ทำการศึกษา จึงพบว่ามีนักการศึกษาได้จำแนกแตกต่างกันไป แต่หลังจากพิจารณาจึงพบว่าทฤษฎีในแต่ละกลุ่มเป็นทฤษฎีเดียวกัน ต่างกันเพียงวิธีการจำแนกเท่านั้น ผู้วิจัยได้พยายามจัดกลุ่มให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยวิธีการจำแนกตามขอบข่ายของแนวคิดอย่างกว้าง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 2.3.1 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่อยู่ในขอบข่ายของ “ทฤษฎีภาวะผู้นำในระดับสากล”

(Universalist Theories of Leadership) ได้แก่

2.3.1.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The “Great man” Approach)

2.3.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะ (The Trait Approach)

2.3.1.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leader Behavior Approach)

2.3.1.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor’s Theory X and Theory Y)

2.3.1.5 ทฤษฎีระบบบริหาร 4 อย่างของลิเคิร์ต (Likert’s System 4 Management)

2.3.1.6 ทฤษฎีอิทธิพลที่มีผลซึ่งกันและกัน (Mutual Influence Theory)

#### 2.3.2 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่อยู่ในขอบข่ายของ “ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เชื่อในความผันแปร”

(Contingency Theory of Leadership) ได้แก่

2.3.2.1 ทฤษฎีวัฏจักรแห่งวงจรชีวิต (Life Cycle Theory)

2.3.2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจของภาวะผู้นำ (Leadership)

2.3.2.3 ทฤษฎีผันแปรของภาวะผู้นำ (Leadership Contingency Model)

### 2.3.2.4 ทฤษฎีหนทางไปสู่เป้าหมาย (Path-Goal Model)

#### 2.3.1 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำในระดับสากล (Universalist Theories of Leadership )

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 81) เห็นว่าเป็นการศึกษาทฤษฎีที่สำคัญ 2 ทฤษฎีที่ต้องใช้ร่วมกันคือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

จากทฤษฎีดังกล่าวในระหว่างปี ค.ศ. 1950 – 1960 ทำให้เกิด “ทฤษฎีสากลว่าด้วยประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำ ” ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่เหมือนกันย่อมมีความเหมาะสมในการทำงานทุกสถานการณ์ ลิเคิร์ตและอาร์กิริส (Likert & Argyris) กล่าวว่าหลักการที่สำคัญที่สุดของทฤษฎีสากลก็คือ ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับทำให้ความสนับสนุนและการปรับตัวให้เข้ากับงาน

#### 2.3.1.1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The “Great man” Approach )

เป็นความเชื่อของคนในสมัยก่อนที่ว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะของความยิ่งใหญ่เสมอ ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าผู้นำย่อมมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือถ้าผู้ตามมีลักษณะพิเศษนั้นด้วย ผู้นำก็จะต้องมีเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ผู้นำในลักษณะพิเศษนี้ไม่ว่าจะเป็นบุรุษหรือสตรีก็ตามจะถูกมองว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ (Great Vision) ลักษณะพิเศษเหล่านี้หมายถึง พลังทางกาย พลังสมอง พลังศีลธรรม บุคลิกภาพพิเศษเฉพาะ ตลอดจนลักษณะพิเศษอื่นๆ ด้วยการมีคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวนั่นเองที่เป็นพลังบันดาลให้ก้าวไปสู่ความเป็นจุดเด่นแห่งผู้นำที่ยิ่งใหญ่และเป็นผลพลอยแห่งประวัติจะต้องจารึก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เหล่านี้อาจได้แก่ โรสเวลต์ สตาลิน คานธี มาห์ตง จาร์ลส์ ดอโกล และตีโต เป็นต้น

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า คุณลักษณะพิเศษของผู้นำผู้ยิ่งใหญ่จะสามารถพบได้จากการสืบเนื่องทางพันธุกรรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ จะมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด คุณลักษณะพิเศษดังกล่าวนี้พอสรุปได้ดังนี้

ก. คุณลักษณะพิเศษทางด้านร่างกาย เช่น สูงใหญ่ สมส่วน มีความแข็งแรงมาก เป็นที่ดึงดูดสนใจของคนทั่วไป

ข. คุณลักษณะพิเศษด้านบุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มอยากรู้อยากเห็น เชื่อมมั่นในตนเอง สูง มีความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถปรับตัวได้ดี

ค. คุณลักษณะพิเศษส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความฉลาดเฉลียวมีสติปัญญาดี ตัดสินใจได้ดี มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการทำงานและมีทักษะในการพูด

ง. คุณลักษณะพิเศษด้านสังคม เป็นคนที่มีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไว้วางใจผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและมีมนุษยสัมพันธ์ดีกับคนทั่วไป

นอกจากคุณลักษณะที่ผู้นำควรจะมีดังกล่าวแล้ว คีธ เดวิส (Keith Devis) ก็ได้เสนอคุณลักษณะพิเศษสำคัญและมีประสิทธิภาพที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมี ดังนี้

- ก. ภูมิใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีและมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น
- ข. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือมีความมุ่งมั่น และพยายามกระทำการใดๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย แม้มีอุปสรรคนานัปการก็ตาม
- ค. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นกันเองและมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในกลุ่ม
- ง. มีวุฒิภาวะทางสังคม เป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยตัดสินอย่างมีเหตุผล (สมัย จิตต์หมวด, 2547 : 45)

ผลสรุปจากการศึกษาลักษณะผู้นำในองค์กรต่างๆ สรุปถึงลักษณะผู้นำในอุดมคติจะต้องประกอบไปด้วย ด้านรูปร่าง ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านสังคม ด้านการทำงาน และด้านอื่นๆ

#### 2.3.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะ (The Trait Approach)

เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดของทฤษฎีผู้นำที่ยิ่งใหญ่ โดยมีความซับซ้อนและมีระบบในการวิเคราะห์ผู้นำที่เหมือนกับทฤษฎีผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เพราะทฤษฎีคุณลักษณะนี้มีข้อสมมติฐานว่า คุณสมบัติทางบุคลิกภาพของผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ สิ่งที่แตกต่างกันกับทฤษฎีผู้นำที่ยิ่งใหญ่ก็คือ นักทฤษฎีคุณลักษณะถือว่าไม่มีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะนี้โดยกำเนิด เพียงแต่มีคุณลักษณะบางประการเท่านั้นที่ถือว่ามีความจำเป็นต่อความสำเร็จของผู้นำก็เพียงพอแล้ว

ในปัจจุบันความเชื่อด้านคุณลักษณะได้เปลี่ยนไป เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆอีกมากมายที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพและอุปนิสัยที่จะอธิบายว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่ สตีเวน ดิลล์ สอดแลนด์ และจูเลียน ได้รวบรวมเอกสาร ผลงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลิกภาพพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างคุณลักษณะ นิสัยกับการมีประสิทธิภาพของผู้นำ ทฤษฎีด้านคุณลักษณะจึงไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก ทำให้มีทฤษฎีอื่นมาแทนที่ก็คือทฤษฎีพฤติกรรมนั่นเอง

2.3.1.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Leader Behavior Approach) เริ่มมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ.1940 ไปจนถึง ค.ศ. 1960 ที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอเริ่มในต้นปี ค.ศ. 1950 เป็นต้น

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำได้แสดงออกและผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานและผลงานวิจัยเป็นที่รู้จัก

กันในเรื่อง “การศึกษาของรัฐโอไฮโอ” ผลงานของกลุ่มนี้ทำให้มีแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำมากมาย หลังจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่

(ก) ปัจจัยด้านบทบาทในการทำงาน

(ข) ปัจจัยด้านจิตใจของผู้ร่วมงาน

ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับเพราะเป็นทฤษฎีที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และยังง่ายกว่าการศึกษาด้านคุณลักษณะ โดยผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่าพฤติกรรมต่างๆสามารถเรียนรู้ได้ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้เกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกัน และผลการวิจัยก็ได้รับข้อสรุปที่คล้ายคลึงกันมาก นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สรุปแบบผู้นำ ได้แก่ 1) ด้านยึดเอาคนงานเป็นศูนย์กลาง และ 2) คำสั่งถึงถึงผลผลิตเป็นศูนย์กลาง ผลการวิจัยนี้รู้จักกันแพร่หลายในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1950 ว่าแบบผู้นำที่ยึดเอาคนงานเป็นศูนย์กลาง ได้กลายเป็นแบบที่ดีที่สุด

2.3.1.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Michigan Studies Theory X and Theory Y) เป็นทฤษฎีที่มุ่งแก้ไขพฤติกรรมของหัวหน้างานให้เล็งมองลูกน้องในแง่ร้าย แต่ให้มองในแง่ดี ทฤษฎี X เป็นการมองลูกน้องในแง่ร้าย และทฤษฎี Y เป็นการมองลูกน้องในแง่ดี (ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, 2545 : 103)

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control)

- 1) คนโดยทั่วไปมีนิสัยเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้
- 2) โดยที่คนไม่ชอบทำงานนั้น การที่จะให้เขาทำงานได้ก็ต้องใช้วิธีบังคับ สั่งการหรือลงโทษให้เกรงกลัว
- 3) คนมักจะทำงานเฉพาะที่ได้รับคำสั่ง พยายามจะปิดความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นในงานเพียงเล็กน้อยแต่ก็ต้องการความมั่นคง

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y (The Intergration of Individual and Organization Goal)

- 1) งานเป็นสิ่งที่ให้ความพอใจเช่นเดียวกับการเล่น หรือการพักผ่อน
- 2) การควบคุมบังคับบัญชาภายนอกไม่ใช่วิธีการที่บันดาลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์เพราะคนทุกคนมีความรับผิดชอบที่จะทำงานด้วยตัวเอง
- 3) ความผูกพันของคนที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมาย
- 4) คนโดยทั่วไปไม่เพียงแต่จะยอมรับรับผิดชอบเท่านั้น หากยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
- 5) คนมีความสามารถในการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้นและแก้ปัญหา

6) โดยแท้จริงแล้วคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น (วินัย จิตะสุต, 2548:20)

หากผู้บังคับบัญชามีทัศนคติตามทฤษฎี X จะชอบใช้วิธีการบริหารแบบควบคุม รวบอำนาจ ไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หากผู้บังคับบัญชามีทัศนคติตามทฤษฎี Y จะมีวิธีการบริหารที่ชอบใช้วิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และจะควบคุมงานด้วยความนุ่มนวลมากกว่าความเถรตรง ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่

2.1.3.5 ทฤษฎีระบบบริหาร 4 แบบของลิเคิร์ต (Likert's System 4 Management) เรนซิส ลิเคิร์ต ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มนักวิจัยมิชิแกนคนหนึ่งได้เสนอข้อคิดว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจของคณาจะมีความสัมพันธ์กันสูงได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม และการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในขบวนการตัดสินใจ เขาได้ให้ความสำคัญในจุดที่ว่าผู้นำทั้งหลายควรจะใช้แบบผู้นำที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลางมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ และได้กำหนดแบบพื้นฐานออกมา 4 แบบ ดังนี้ นิพนธ์ อุทก (2535 : 16)

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการ (Exploitative authoritative)

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent authoritative)

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative)

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative)

โดยลิเคิร์ตเชื่อว่าแบบทั้ง 4 ของเขา เป็นทฤษฎีอุดมการณ์ และหากผู้นำปฏิบัติตามได้จะเพิ่มความพึงพอใจให้แก่คณา โดยเชื่อว่าแบบที่ 4 จะดีกว่าอีก 3 แบบเสมอ ทฤษฎีของเขามุ่งเน้นในคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และหลีกเลี่ยงการสูญเสียเปล่าจากทรัพยากร

2.1.3.6 ทฤษฎีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Mutual Influence Theory)

ทฤษฎีอิทธิพลซึ่งกันและกันเน้นที่กลไกความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม โดยเน้นบทบาทของทั้งสองฝ่ายที่มีผลกระทบต่อกัน เฮอโรลด์ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสอง และมีผลกระทบต่อกันทั้งในด้านพฤติกรรม และเจตคติ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ จึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสองคนที่เรียกว่า "Vertical duality" จากคนที้นำและผู้ติดตาม

2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อยู่ในขอบข่ายของ "ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เชื่อในความผันแปร" (Contingency Theory of Leadership) ทฤษฎีผันแปรนี้ของภาวะผู้นำเกิดขึ้นเพื่อศึกษาความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่มีจุดยืนตรงกันข้ามกับทฤษฎีเชิงสากล ทฤษฎีผันแปรนี้เริ่ม

จากการตั้งข้อสมมติฐานว่า สถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการแบบผู้นำที่แตกต่างกันด้วย ข้อสมมติฐานนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆจะต้องนำตัวแปรทางสิ่งแวดล้อมเข้ามาพิจารณาด้วย ทฤษฎีขั้นแปรมีความซับซ้อนมากกว่าทฤษฎีในเชิงสากล เพราะต้องประกอบไปด้วยเงื่อนไข 2 ประการ

ก. จะต้องบ่งชี้ตัวแปรของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำให้ชัดเจน

ข. ชี้ให้เห็นวิธีที่องค์ประกอบของสถานการณ์เหล่านี้มีการปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะกำหนดประเภทพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ว่าเหมาะสมกับประเภทใด

เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีเชิงสากล ทฤษฎีขั้นแปรนี้จึงถือได้ว่ามีความซับซ้อนมากกว่าและเป็นทฤษฎีใหม่ที่ได้รับความสนใจมากกว่าด้วย

### 2.3.2.1 ทฤษฎีวิวัฏจักรแห่งวงจรชีวิต ( Life Cycle Theory)

ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย เฮอร์ซีและบลัซซาร์ด โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 107) โดยทั่วไปได้เสนอความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) พฤติกรรมที่เน้นงานของผู้นำ
- 2) พฤติกรรมที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ
- 3) วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจซึ่ง

เฮอร์ซีและบลัซซาร์ดได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

(1) การสั่ง (Telling) เรียกว่า  $S_1$  หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะเป็นผู้ออกคำสั่งอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

(2) การขาย (Selling) เรียกว่า  $S_2$  หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูงด้วย โดยผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง

(3) การมีส่วนร่วม (Participating) เรียกว่า  $S_3$  หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ ผู้นำและผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ โดยบทบาทของผู้นำก็คือให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก

(4) การมอบ (Delegating) เรียกว่า  $S_4$  หมายถึง พฤติกรรมทางผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้จะมอบการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆให้แก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ (ภักดี สมคะเณย์, 2543: 25-26)

เฮอร์ซีและบลัซซาร์ด ได้พัฒนาทฤษฎีขั้นแปรของภาวะผู้นำโดยมีแนวคิดที่สำคัญก็คือแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับการบรรลุวุฒิภาวะของลูกน้อง ทฤษฎีนี้เสนอว่า

คราปที่เวลาผ่านไป แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้นก็เปลี่ยนไปด้วย เฮอร์ซีย์และบลิงชาร์ด แสดงให้เห็นถึงจุดสำคัญของทฤษฎีวัฏจักรแห่งชีวิต โดยใช้การอธิบายจากความสัมพันธ์ระหว่าง บิดามารดากับบุตร ในด้านบทบาทการให้ความช่วยเหลือที่สัมพันธ์กับการเจริญเติบโตและมีความ รับผิดชอบตนเองมากขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ถูกต้องหากพ่อแม่จะลดบทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือลงให้ สัมพันธ์กัน กล่าวโดยสรุปทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องใช้วิธีในการนำโดยต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์นั่นเอง

2.3.2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจของภาวะผู้นำ (Leadership) หรือทฤษฎีของวรูมและเขตตัน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการผันแปรของสถานการณ์การตัดสินใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในขณะที่ ลูกน้องจะตัดสินใจสักอย่าง ผู้นำจะต้องครีครวอย่างรอบคอบว่าลูกน้องทั้งหลายควรมีส่วนใน การตัดสินใจมากน้อยเพียงใดที่จะเป็นผลกระทบต่องานของเขา ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจของลูกน้องนี้ก็สามารถที่จะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านหนึ่งไม่อนุญาตให้ลูกน้องมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจเลย อีกด้านหนึ่งผู้นำจะใช้วิธีช่วยกันแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยความคิด สดุดต่างด้านใดด้านหนึ่งหรืออยู่ระหว่างช่วงกลางซึ่งสามารถอธิบายได้ โดยวรูมและเขตตันได้เสนอ การตัดสินใจแบบดันไม้ที่แสดงการเลือกการตัดสินใจไว้หลายๆทาง ความสำคัญของทฤษฎีวรูม และเขตตันก็คือ ระดับที่ผู้นำจะอนุญาตให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยได้พัฒนารูปแบบ วิธีการตัดสินใจสำหรับผู้นำไว้

### 2.3.2.3 ทฤษฎีผันแปรของภาวะผู้นำ (Leadership Contingency Model)

เฟรด อี ฟิดเลอร์ (Fred E Fiedler) ได้นำเสนอทฤษฎีรูปแบบผันแปรของภาวะผู้นำที่ ชี้แจงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นผลของการมีปฏิริยาต่อกันระหว่างแบบผู้นำกับ สภาวะการณ์ต่างๆ โดยข้อสรุปของเขาที่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องมีความสัมพันธ์กับ สถานการณ์ที่ผู้นำนั้นเกี่ยวข้องอยู่ องค์ประกอบที่สำคัญของฟิดเลอร์ นั้นมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านแบบผู้นำ ( Leader Style Component )
- 2) องค์ประกอบด้านตัวแปรของสภาวะการณ์ ( Environmental Component)
- 3) องค์ประกอบรวมทั้งสองด้านเข้าด้วยกัน (Compose of Component)

ทฤษฎีของฟิดเลอร์ได้รับการสนับสนุนจากเฮอร์ซีย์และบลิงชาร์ด โดยเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เมื่อกลุ่มสมาชิกมีความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น ทฤษฎีของฟิดเลอร์ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพลึกล้ำ

โดย นันทา ถิ่นเปสนันท์ (2542: 17) ได้อธิบายทฤษฎีของฟิดเลอร์โดยมีหลักการว่า ประสิทธิภาพภาวะของผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันคือ

บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยกำหนดเป็นแบบพฤติกรรม 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดก็คือ ผลสำเร็จของงาน อีกประเภทหนึ่งก็คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่สองคือสถานการณ์ ก็คือระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้

#### 2.3.2.4 ทฤษฎีหนทางไปสู่เป้าหมาย (Path-Goal Model)

เฮาส์ (House) ได้เสนอทฤษฎี “เส้นทางสู่เป้าหมาย” ตามเนื้อหาทฤษฎีนี้ก็คือ พฤติกรรมต่างๆที่ต้องการกระทำเพื่อนำไปสู่เป้าหมายนั้นๆ ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เปลี่ยนจากการพิจารณาบุคลิกภาพของผู้นำไปพิจารณาว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะมีผลต่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปลายทางในการศึกษาภาวะผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางได้ด้วยการจัดวิถีทางการกำหนดงานให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่บรรลุประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน สุเมย์ เกิดมงคล, 2544: 18)

ตามหลักทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งผู้นำจะมีการแสดงพฤติกรรมตามรูปแบบเหล่านี้เพื่อเป็นเส้นทางให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

- 1) ผู้นำแบบนำทาง เป็นผู้นำแบบที่กำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและตั้งกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ
- 2) ผู้นำแบบสนับสนุน เป็นผู้นำแบบที่คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน
- 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นแบบผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานให้ถึงเป้าหมาย (สมชัย จิตต์หมวด, 2547 : 91)

ผู้นำตามแบบทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย จะใช้แนวทางแบบใดในการบริหารก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยอื่นๆ อันได้แก่ ปัจจัยด้านองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีนี้นับได้ว่าได้มีส่วนช่วยในการศึกษาความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้เป็นอย่างดี ทฤษฎีนี้ไม่เพียงแต่ทำให้เราได้รู้ได้เข้าใจถึงตัวแปรทางสถานการณ์ที่มีความสำคัญเท่านั้น แต่ยังยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอีก

#### 2.4 ทฤษฎีผู้นำตามแนวสามมิติของเรดดิน (William J. Reddin)

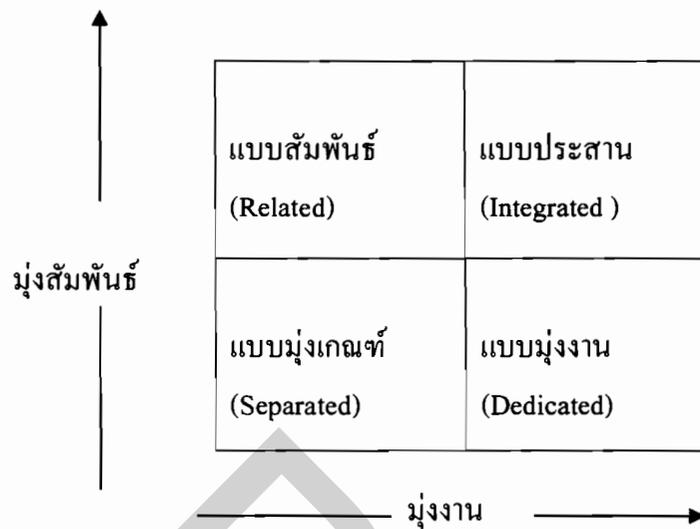
การศึกษาแบบผู้นำที่ผ่านมาในอดีตนั้น เริ่มต้นโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เรียกว่า “คุณลักษณะอันเป็นสากล” (Universal Trait) แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนัก จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอย่างจริงจัง และทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวสถานการณ์ ที่เรียกว่า มิติมุ่งงานกับมิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำเริ่มจากสองมิติก่อนที่นำไปสู่การวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีสามมิติของเรดดิน มีงานวิจัยที่สำคัญๆ ได้แก่ งานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ งานวิจัยแห่งศูนย์วิจัยและสำรวจมหาวิทยาลัยมิชิแกน และงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำตามแนวสองมิติทั้งสิ้น คือมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของเบลคและมูตันที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมสองมิติเช่นกัน ต่อมาเรดดินได้ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมในภายหลังจึงได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (นันทา ลินะเปสนันท์, 2542:19)

จากผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอนี้ ฮาลปิน (Halpin, n.d.) หนึ่งในคณะผู้วิจัย ซึ่งมีความเห็นว่าหากหัวหน้างานมุ่งสัมพันธ์ภาพและมุ่งงานสูงแล้ว ย่อมถือได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุดในทำนองเดียวกัน เบลคและมูตันก็ได้อธิบายไว้ในข่ายการบริหารของเขาว่า หัวหน้างานที่ดีก็คือหัวหน้าแบบทีมงาน คือเน้นทั้งด้านสัมพันธ์ภาพและด้านการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการค้นคว้าเชิงประจักษ์ หลายๆอย่างในขณะเดียวกัน รวมทั้งการศึกษาวิจัยของฟีดเลอร์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องซึ่งมีมากกว่า 50 เรื่อง ต่างก็ยืนยันว่า ไม่มีหัวหน้างานแบบใดจะเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานที่ดีที่สุด ข้อสำคัญก็คือการสามารถนำวิธีเหล่านั้นไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ และเห็นว่าแบบบริหารแต่ละแบบย่อมไม่อาจจะใช้ให้เกิดผลดีได้ในทุกสถานการณ์

จากแนวความคิดนี้เองจึงมีนักวิชาการทางการบริหารที่เห็นว่านอกจากสองแกนหรือสองมิติ คือมิติสัมพันธ์ภาพและมิติการงานแล้ว ควรจะพิจารณาอีกแกนหนึ่งหรืออีกมิติหนึ่งก็คือมิติประสิทธิผล ซึ่งผู้นำทางแนวความคิดนี้คือนักวิชาการชาวแคนาดา คือเรดดินนั่นเอง จากการเพิ่มมิติที่สามเข้าไปในสองมิติเดิมทำให้ได้ทฤษฎีใหม่ เรียกว่าทฤษฎีสามมิติ โดยทฤษฎีนี้มีความเห็นว่าประสิทธิผลต่างหากที่เป็นหัวใจในการบริหารของผู้นำ

กล่าวถึงสองมิติแรกของโอไฮโอและข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตันที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เรดดินได้กำหนดแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ เรียกว่า แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles) ปรากฏดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน  
ทิม่า (Reddin, 1970: 20)

แบบผู้นำพื้นฐานถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ แต่ละแบบ  
อาจอธิบายได้ดังนี้ (Reddin, 1970:31; ปัญญาธิ์ พัฒนากำจร, 2546:32; สุริย์ เกิดมงคล,  
2544: 21; นันทา ลินะเปสนันท์, 2542: 20)

1. แบบมุงเกณฑ์ (Separated Style) มุงงานต่ำ มุงสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่  
ให้ความสำคัญแก่งานและมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย  
ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์ มักตีค่าผู้อื่นจากความ  
ผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดขึ้นก็จะใช้  
วิธีแก้ปัญหามาโดยการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งมักอ้างกฎระเบียบ  
ผู้ใต้บังคับบัญชามักมีความรู้สึกว่าคุณำให้การยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบมุงเกณฑ์ ได้แก่ การทำงานอย่าง  
ระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วย  
วาจา ชอบวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ขาดความยืดหยุ่น สุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น สุภาพสงบเสงี่ยม

2. แบบมุงงาน (Dedicated Style) มุงงานสูง มุงสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่  
ให้ความสำคัญแก่งานสูง ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพต่ำ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่

งานหรือเอางาน มักเลือกใช้วิทยากรต่างๆ มากกว่าการใช้คน มักประเมินค่าลูกน้องด้วยผลงาน ประเมินค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญในการหยุดยั้งการกระทำ ความผิด การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดคือการปลดออกจากราชการ ตำแหน่ง มักประเมินค่าของบุคคลต่ำ ถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งทีกลัวที่สุดคือกลัวลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงาน หรือทำให้ผลผลิตต่ำ โดยไม่สนใจหรือไม่กังวลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบนี้คือความแน่วแน่ ขยันขันแข็ง ชอบคิดริเริ่ม การกำหนดงานให้แต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง ชอบกำหนดมาตรฐานของงาน เชื่อมั่นในตนเอง ทะเยอทะยาน ชอบวิธีการให้รางวัลและการลงโทษ ผู้นำแบบนี้ไม่เหมาะสมกับงานในสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้อำนาจได้อย่างเต็มที่

3. แบบสัมพันธ์ (Related Style) มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพสูง ให้ความสำคัญในเรื่องของงานต่ำ มององค์การว่าเป็นระบบสังคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารว่าเขามีความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้งก็จะยอมทำตามผู้อื่น ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ ให้ความสำคัญต่อบุคคลมากและลดความสำคัญขององค์การลง จุดอ่อนคือการกังวลว่าผู้อื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตนและกลัวความขัดแย้ง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ชอบให้ความสำคัญแก่คน ไม่ชอบพิธีรีตอง ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่นๆ

4. แบบประสาน (Integrated Style) มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่มุ่งงานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบติดต่อสื่อสารหรือการประชุม การติดต่อสื่อสารมักเป็นแบบสองทาง ชอบการทำงานเป็นทีม มักตัดสินใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงานและตัดสินใจผู้บริหารจากทักษะในการบริหารทีมงาน มีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการประนีประนอม เน้นจูงใจ ไม่ชอบการลงโทษโดยการลงโทษที่หนักที่สุดคือทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการนับถือน้อยลงเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งทีกลัวที่สุดของผู้นำประเภทนี้ก็คือการไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ และยังมี ความกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ ได้แก่การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมายและนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ต้องการการมีส่วนร่วมและสนใจ

การจูงใจบุคคล ฯลฯ

จากการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำจากมิติประสิทธิผลของนักจิตวิทยาจำนวนมากต่างได้ข้อสรุปอย่างชัดเจนและสอดคล้องต้องกันว่า ไม่มีพฤติกรรมแบบผู้นำใดเพียงแบบเดียวที่สามารถให้ประสิทธิผลสูงในการบริหาร การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก เรดดินจึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้ จากแนวความคิดนี้เรดดินจึงได้กำหนดให้พฤติกรรมแบบผู้นำตามแบบพื้นฐานเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ต่อเมื่อรู้จักนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

ดังนั้นแบบผู้นำพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สามคือมิติประสิทธิผลแล้วก็จะได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบและแบบที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ รวม 8 แบบ ซึ่งทั้ง 8 แบบนี้เรดดินถือว่าเป็นการเรียกชื่อแตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลเท่านั้น หากใช้เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

อนึ่งตามทฤษฎีสามมิตินี้ของเรดดินถือว่า คำว่า “แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก” (More Effectiveness) กับคำว่า “แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก” (More Appropriate Style) มีความหมายอย่างเดียวกัน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำนี้ สุลธีร์ เกิดมงคล (2544: 31) ได้แสดงความเห็นว่า ทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) เป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุดเพราะนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานแล้ว ยังให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานหรือประสิทธิภาพของงานอีกด้วย เพราะเรดดินถือว่าเป้าหมายแท้จริงของการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือประสิทธิผลนั่นเอง ทฤษฎีสามมิตินี้จึงถือว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่สมบูรณ์ทฤษฎีหนึ่ง

จุดเด่นของทฤษฎีสามมิตินี้เป็นการให้ความสำคัญกับสถานการณ์ ไม่มีการกำหนดได้ว่าแบบใดดีที่สุด ดังที่ ปัญจนารี พัฒนากัจร (2546: 32) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมแบบใดที่ก่อให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงหรือต่ำย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุลธีร์ เกิดมงคล (2544: 26) กล่าวว่า ไม่มีแบบผู้นำใดเพียงแบบเดียวที่จะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูงสุด การจะมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

มิติประสิทธิผลนี้ เรดดินได้ให้ความหมายไว้ว่า มิติประสิทธิผลเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร เรดดินไม่เพียงแต่ขยายแนวความคิดของคำว่าการบริหารของเบลคและมูตันออกไปเท่านั้น แต่เรดดินยังได้กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎี

ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเคเลอร์ไว้ด้วย คือความมีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากเรดดินจะแบ่งแบบผู้นำตามลักษณะที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อยแล้ว เรดดินยังได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ (Reddin, 1970: 46-47) ดังนี้

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Style) คือลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักนี้จะบ่งชี้ว่าผู้นำนั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจ (Task-Oriented) หรือเน้นสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) นักบริหารอาจมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกัน หรือไม่มีแบบใดเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style) คือลักษณะของแบบการบริหารที่นักบริหารมักจะใช้บอยรองมาจากแบบหลัก ลักษณะการบริหารทุกแบบมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และนักบริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style) คือลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของนักบริหารต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนในด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผล แล้วจึงพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบรวมแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวผู้บริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การได้ด้วย

เรดดิน (Reddin, 1970: 242-249) ได้ใช้แบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA)) ซึ่งเป็นเครื่องมือตรวจสอบแบบผู้นำทางการบริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน โดยแบบทดสอบนี้สามารถตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานในองค์การต่างๆ ได้โดยจำแนกการทดสอบเป็น 10 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าแผนก กลุ่มนายทหารชั้นนายร้อยเอก กลุ่มนายทหารชั้นพันโท กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อกระดาษ (ก) และ (ข) กลุ่มบริษัทที่ผลิตติดต่อกัน กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ และกลุ่มหัวหน้าอาสาสมัคร ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก ได้ทดสอบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานชั้นหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ที่เข้ารับการสัมมนาในหลักสูตรต่างๆกัน 4 หลักสูตร ผลปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นนักบริหารร้อยละ 25 เป็นผู้นำงานร้อยละ 1 และผู้เผด็จการร้อยละ 6 ซึ่งต่ำมาก และลักษณะอีก 5 ลักษณะอยู่ระหว่างร้อยละ 11-16 ผลการทดสอบครั้งนี้ช่วยให้การคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานได้จากผู้ซึ่งผ่านการอบรมสัมมนาตามหลักสูตร

2. กลุ่มนายทหารชั้นนายร้อยเอก ในระหว่างการอบรมได้ครึ่งหลักสูตรของการ

ฝึกอบรม นายทหารหลักสูตร 1 ปี ได้ทดสอบนายทหารชั้นนายร้อยเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ผลปรากฏว่า มีแบบรวมของผู้บริหารเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 32 เป็นนักบริหารร้อยละ 28 และผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียวย้อยละ 1 นักบุญร้อยละ 2 ซึ่งแสดงว่ากองทัพได้นายทหารที่มีสมรรถภาพในการบริหารเข้ามารับการฝึกอบรม

3. กลุ่มนายทหารชั้นพันโท ได้ทดสอบนายทหารชั้นนายพันโทจำนวน 70 คน จากทุกเหล่าทัพ ผลปรากฏว่า มีแบบผู้นำที่เป็นนักบริหารร้อยละ 32 รองลงมาเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 20 ส่วนลักษณะด้อยประสิทธิผลโดยเฉพาะแบบผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอมมีร้อยละ 15 และร้อยละ 12 ซึ่งมากกว่านายทหารชั้นนายร้อยเอก อธิบายได้ถึงพื้นฐานของงานและประสบการณ์ที่มากกว่า เพราะนายทหารชั้นนายพันโทเคยร่วมในสงครามโลกครั้งที่สอง และบางคนรับราชการมาก่อนสงครามโลก

4. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อกระดาษ (ก) ได้ทดสอบหัวหน้าหน่วยชั้น หัวหน้าแผนก 16 คนซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลปรากฏว่าแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นผู้เผด็จการร้อยละ 37 รองลงมาเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 19 โดยบริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงอุตสาหกรรมว่าเป็นบริษัทที่ถือผลประโยชน์ของบริษัทเป็นใหญ่ แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจที่จะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัท

5. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อกระดาษ (ข) ได้ทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน พบว่ามีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก ผลการทดสอบ บริษัทนี้มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า แบบบริหารทั้งสองแบบเป็นแบบที่ใช้กันอยู่และข้อยืนยันที่สำคัญที่สุดก็คือรายงานด้านการเงินของบริษัทในบางปี มีรายได้ต่ำกว่าครึ่ง

6. กลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้างานระดับหัวหน้ากอง 175 คนของบริษัทแห่งหนึ่ง ปรากฏดังนี้ เป็นผู้ละทิ้งหน้าที่ร้อยละ 25 ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นแบบนักบุญและแบบผู้เผด็จการ ข้อพิสูจน์นี้บ่งชี้ว่าผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการบางอย่าง อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ ซึ่งผู้นำระดับหัวหน้ากองได้บอกว่าไม่ได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่ถูกเพื่อนร่วมงานชักนำไป จึงอยากให้เปลี่ยนแปลงลักษณะวิธีการหรือกระบวนการมากกว่าที่จะเปลี่ยนตัวบุคคล

7. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ได้ทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาจำนวน 62 คน ซึ่งส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ลักษณะที่ปรากฏเป็นนักพัฒนา ส่วนลักษณะที่ด้อยประสิทธิภาพ 4 ลักษณะถูกนำมาใช้มีจำนวนสูง โดยเป็นผู้หนึ่งงานถึงร้อยละ 15

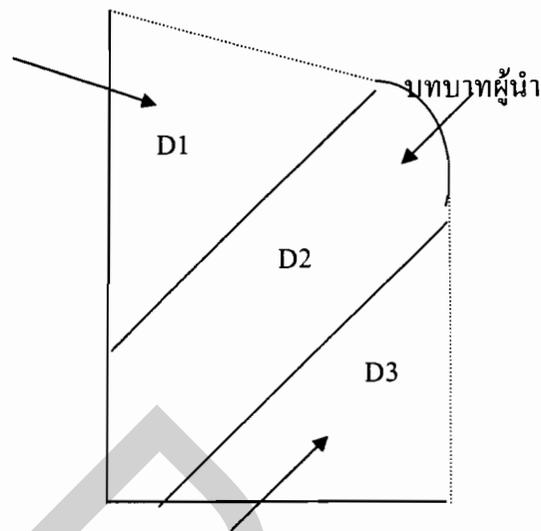
8. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้ทดสอบประธานกรรมการและรองประธานกรรมการบริษัทจำนวน 33 คน ในกลุ่มบริษัทเครือเดียวกันจากประเทศต่างๆซึ่งมีพนักงานประมาณ 1,000,000 คน ผลปรากฏว่ามีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบริหารร้อยละ 49 เป็นผู้เผด็จการร้อยละ 15 และร้อยละ 12 เป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ซึ่งกลุ่มบริษัทนี้เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่ามีการบริหารงานแบบเผด็จการ ดังนั้นทั้งสองลักษณะดังกล่าวและการถืออาวุโสในบริษัทจึงสะท้อนออกมาอย่างชัดเจนดังที่เห็นอยู่

9. กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ได้ทดสอบผู้จัดการจำนวน 68 คน พบว่าผู้จัดการใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ แบบผู้บริหารร้อยละ 24 นักพัฒนาร้อยละ 21 และผู้เผด็จการร้อยละ 14 และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้พนักงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6 ในปีถัดไปได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบว่าผู้จัดการเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ ผู้บริหารร้อยละ 24 นักพัฒนาร้อยละ 18 และผู้เผด็จการร้อยละ 14 และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำได้แก่ ผู้พนักงานร้อยละ 7 และผู้ประนีประนอมร้อยละ 8 ผลที่ได้มีลักษณะใกล้เคียงและเหมือนกันทั้งสองกลุ่ม แสดงถึงความแน่นอนเชื่อถือได้ในการทดสอบพื้นฐานของกลุ่ม

10. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งเป็นพวกที่ทำงานกับคนที่มีความจำเป็นที่เท่าเทียมกัน ทดสอบแล้วพบว่ามีลักษณะที่มุ่งสัมพันธ์ภาพและประสิทธิผล ลักษณะที่ใช้จึงเป็นลักษณะนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียวและผู้พนักงานเพียงร้อยละ 5 ส่วนลักษณะอื่นที่รองลงมาอยู่ในระหว่างร้อยละ 9-11

จากการทดสอบพฤติกรรมของเรดคินพบว่า แบบทดสอบ MSDT เป็นแบบทดสอบที่มีประสิทธิภาพสูงในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งยังเป็นแบบทดสอบหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาเป็นแบบสอบถามทางพฤติกรรมผู้นำที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันด้วย

การเพิ่มมิติที่สามเข้าไปในสองมิติ โดยความพยายามของเรดคินนั้นเป็นการพัฒนาแนวคิดที่มีประโยชน์มาก ดังที่ ชัชชา ดวงจินดา (2537 :68) ได้แสดงความคิดเห็นว่าสถานการณ์ก็มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกิจกรรมอันเกิดจากพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกด้วย เมื่อผู้นำรู้จักปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะอย่างได้อย่างเหมาะสมก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็เรียกว่าขาดประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ



$D_1 =$  มุ่งงาน  
 $D_2 =$  ผู้นำ  
 $D_3 =$  มุ่งสัมพันธ์ภาพ

## ภาพที่ 2.2 ทิศทางแห่งงาน

ที่มา : ( สมัย จิตต์หมวด, 2547: 29 )

จากผลงานของวิลเลียม เจ เรดคิน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสำคัญ โดยจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องจากสถานการณ์เฉพาะขณะใดขณะหนึ่งเท่านั้น ผู้นำตามสถานการณ์จะสวมบทบาทผู้นำในขณะที่สถานการณ์เหล่านั้นกำลังดำเนินอยู่และแสดงพฤติกรรมผู้นำ เพื่อให้เหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งในขณะนั้นและจะสิ้นสุดความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เหล่านั้นได้ยุติลง

เขาได้ให้ความเห็นต่อไปอีกว่า ผู้นำส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์และสภาพการณ์ขององค์กรในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งในการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพได้จึงขึ้นอยู่กับลักษณะทิศทางของงานและลักษณะทิศทางแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เรดคินได้เน้นรูปแบบ Model ที่เรียกว่า 3- D Management Style Theory ไว้ดังนี้

ในสถานการณ์ปกติทั้ง 3 D จะมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ในยามเหตุการณ์ภาวะความสัมพันธ์  $D_1$  ไม่สู้ดีนัก ผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทด้านความสัมพันธ์มากขึ้น ทำให้  $D_2$  เข้ามาชิด  $D_1$  และตรงกันข้ามหากเหตุการณ์ด้านการทำงานไม่สู้ดีนัก  $D_3$  ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงบทบาทด้านการทำงานให้มาก  $D_2$  ก็จะเข้ามาชิด  $D_3$  เป็นต้น (สมัย จิตต์หมวด, 2547:29)

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสามมติของเรดดิน (William J. Reddin) กับทฤษฎีการบริหารอื่นๆ

ทฤษฎีสามมติของเรดดินสามารถนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์เพื่อหาความสัมพันธ์กับทฤษฎีการบริหารอื่นๆ ได้อีกหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีสามมติกับทฤษฎีขำยการจัดการของเบลคและมูตัน เบลคและมูตัน แบ่งผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมออกเป็น 5 แบบใหญ่ คือ แบบ 1, 9 9, 1 1, 1 9, 9 และ 5, 5 9, 9 ที่เป็นแบบอุดมคติ ซึ่งเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ในตอนแรกเบลคและมูตัน ไม่ได้คำนึงถึงมิติที่ 3 คือมิติด้านประสิทธิผลเหมือนกับแนวคิดของเรดดิน แต่ในภายหลัง เบลคและมูตัน ได้พัฒนาทฤษฎีขำยการจัดการ ( Managerial Grid ) ของเขา โดยคำนึงถึงด้านสภาวะการณ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาทฤษฎีขำยการจัดการในลักษณะเช่นนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีสามมติของเรดดิน ลักษณะที่ใกล้เคียงกันอีกประการหนึ่งก็คือแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน กับแบบผู้นำตามทฤษฎีตามขำยการจัดการของเบลคและมูตันมีความสอดคล้องกัน (Reddin, 1970:194)

ทฤษฎีสามมติกับทฤษฎีระบบการบริหารของลิเคิร์ท ลิเคิร์ทได้แบ่งระบบการบริหารออกเป็น 4 ระบบคือ คือ

ระบบที่ 1 ระบบผูกขาดรวมอำนาจ (Exploitation, Authoritative Model)

ระบบที่ 2 ระบบกึ่งผูกขาดรวมอำนาจ (Benevolent, Authoritative Model)

ระบบที่ 3 ระบบกึ่งประชาธิปไตย (Consultative Model)

ระบบที่ 4 ระบบประชาธิปไตยสมบูรณ์แบบ ( Participative Group Model)

แบบผู้นำของเรดดิน (Reddin, 1970:196-197) จะสอดคล้องกับผู้นำที่ใช้ระบบบริหารของลิเคิร์ท ดังนี้

ระบบที่ 1 ตรงกับผู้นำแบบเอางาน

ระบบที่ 2 ตรงกับผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

ระบบที่ 3 ตรงกับแบบนักพัฒนา

ระบบที่ 4 ตรงกับผู้นำแบบนักบริหาร (สะอาด สีหาภาค, 2536: 21-22)

การศึกษาพฤติกรรมโดยอิงตามแนวสถานการณ์นับว่าเป็นประโยชน์มากกว่าการศึกษาตามแนวทฤษฎีคุณลักษณะ เพราะการศึกษาตามแนวสถานการณ์นี้ได้พัฒนาจนเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันในชื่อทฤษฎีสองมิติ ซึ่งเป็นการพัฒนามาจาก 2 ขั้วของแบบมุ่งงานกับมุ่งคน ที่พยายามค้นหาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ขั้ว โดยเรดดินได้เพิ่มมิติที่สามเข้าไปเพื่อให้สามารถอธิบายถึงแบบผู้นำได้หลายแง่มุมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเรดดินไม่ได้สรุปว่าแบบใดดีที่สุด แต่ต้องการที่จะชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสมของแต่ละแบบผู้นำที่ควรนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

เท่านั้น ผลลัพธ์ที่จะได้ก็คือความมีประสิทธิภาพนั่นเอง

เหตุที่เรดคินไม่ต้องการสรุปว่าแบบผู้นำใดดีที่สุด เพราะทราบดีว่ามีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องมากมายในการกำหนดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ทฤษฎีสามมิตีของเรดคิน (William J. Reddin) มีแนวคิดหลักตรงที่นำเอาสถานการณ์มาเป็นตัวแปรสำคัญในการพิจารณาถึงแบบผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนั้นยังสามารถนำไปประยุกต์และเปรียบเทียบกับทฤษฎีการบริหารอื่นๆ ได้อีกหลายทฤษฎี นอกจากนั้นเรดคินยังใช้แนวคิดหลักของพีคเลอร์ในการพัฒนารูปแบบไปสู่แบบสามมิติจึงมีความครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ดังนั้นการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จึงได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวสถานการณ์คือพิจารณาจากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น โดยใช้แบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดคินในการศึกษา ซึ่งแบบพื้นฐานดังกล่าวนี้ สามารถจำแนกพฤติกรรมแบบผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ได้อย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง

## 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในองค์กรทุกองค์กรประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นสิ่งที่เกิดตามขึ้นมา เพื่อที่จะทำการอธิบายว่ามีปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับแบบพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นอย่างไร มีแนวคิดทฤษฎีมากมายถูกคิดค้นและพัฒนามาจากชาวต่างชาติ และนักวิจัยชาวไทยได้นำมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำในหลายหน่วยงานและในสถานศึกษาด้วย โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา มีผลงานวิจัยที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะที่ศึกษาตามแนวทฤษฎีของเรดคินหรือทฤษฎีที่คล้ายคลึงกัน พบว่ามีทั้งในสถานศึกษาและองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในสถานศึกษามีทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้เป็นที่ยอมรับและนิยมใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปัจจุบัน

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามแนวสถานการณ์สองมิติซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ตาม เป็นการศึกษาของ วินัย ฐิตะสุด (2548) ในเรื่องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี พบว่าแบบผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม

ผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีปัจจัย 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน การศึกษาความพึงพอใจอีกเรื่องหนึ่งที่ศึกษาตามแนวสองมิติเช่นกันเป็นของ กชกร เป้าสุวรรณ (2543) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแบบผสมผสานระหว่างการบริหารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์ โดยระดับความพึงพอใจของครูต่อแบบพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งของครูและการทำงานโดยไม่สั่งสรรคกับครู

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในภาพรวมอย่างมาก ในแง่ที่ทำให้สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำได้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น ได้แก่ การศึกษาของ สุณีย์ เกิดมงคล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร ทำการศึกษาโดยจำแนกตามสถานภาพของผู้บริหาร โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานครที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์และวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำไม่ต่างกัน นั้นหมายถึงว่า ภาวะผู้นำไม่ขึ้นอยู่กับความแตกต่างในสถานภาพและความเป็นปัจเจกบุคคล

เกรียงศักดิ์ นุตตะโร (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา โดยการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบแนวคิดและทฤษฎีในการสร้างเครื่องมือการวิจัย รูปแบบ องค์ประกอบ และคุณภาพของเครื่องมือ รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยได้ทำการศึกษาจากงานวิจัยในปริญญานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิตจำนวน 75 ฉบับ ที่เป็นผลงานในระหว่างปี พ.ศ. 2530-2545 ผลจากการศึกษาพบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เป็นการใช้นวัตกรรมในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมากที่สุด โดยพบว่ามีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพมากที่สุด รองลงมาคือแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สายสุนีย์ ดวงแข (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษานี้ได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมาสังเคราะห์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ระหว่าง 300-399 จุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำและความพึงพอใจของครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานมีมากกว่า 1 แบบขึ้นไป โดยเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่ไม่มีประสิทธิผลและพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียน บุคลากรและผู้เรียน โดยครูมีความพึงพอใจพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน

งานวิจัยที่สะท้อนภาวะผู้นำในระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครได้ตีในช่วงปี 2542 เป็นการศึกษาภาพรวมของพฤติกรรมผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ การศึกษา ประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยผลการศึกษาพบว่า แบบของนักบริหารส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่เป็นนักบริหารประเภทประชาธิปไตยมากเกินไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542: 70 )

งานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาที่ศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของเรดดิน (William J. Reddin) นั้นมีดังต่อไปนี้ สะอาด สีหาภาค (2536) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน พบว่า ผู้บริหารมี 3 แบบหลัก ได้แก่ แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ แบบนักบุญและนักพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ ส่วนแบบสนับสนุนส่วนใหญ่จะเป็นแบบนักบุญและแบบเผด็จการมีศิลป์ และแบบรวมเป็นแบบนักบริหาร แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แบบผู้ยึดระเบียบ และแบบนักพัฒนา โดยพบว่าวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญคือผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จะมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี โดยผลการศึกษาพบว่าผู้นำจะมีแบบการบริหารเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกันกับ

นิพนธ์ อุทก (2535) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามกรอบทฤษฎีสามมติของเรดดิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ โดยผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 32.10 แบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 29.50 และแบบผู้ละทิ้งหน้าที่ ร้อยละ 12.90 ตามลำดับ โดยผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำแบบนักบริหาร ผู้ประนีประนอม ผู้ละทิ้งหน้าที่ และผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ โดยสรุป ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารหญิง คิดเป็นร้อยละ 59 และ 50 ตามลำดับ

ผลการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่าแบบผู้นำที่ผู้บริหารนิยมใช้ ได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาจะเป็นผู้ยึดระเบียบหรือผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ และในขณะเดียวกันผู้นำก็จะใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่ไม่มีประสิทธิผล วัชรินทร์ นุชนาคา (2533) อ้างใน ปัญญาธิพัฒน์กำจร (2546) ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า แบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และที่พบน้อยที่สุดคือแบบนักบริหาร

และอิทธิพลจากแบบผู้นำที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาคือผู้บริหารที่ใช้แบบนักพัฒนา ยึดระเบียบ เติบโตการที่ศิลปะ จะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่ากลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบนักบุญ ผู้ประนีประนอม และผู้ละทิ้งหน้าที่

ต่อมา กรรณิการ์ โรพรรณ (2546: 96) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ ผู้ละทิ้งหน้าที่ แบบนักบุญ นักบริหาร ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอม ตามลำดับ และผลจากการศึกษาเปรียบเทียบกับความมีวิสัยทัศน์ พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2532) อ้างถึงใน ปัญญาธิ พัฒนกำจร (2546: 49) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ โดยพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าประสิทธิผลต่ำในอัตราส่วน 3 : 1

สุวัฒน์ ประเสริฐสม (2531: 90) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคินและแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของเลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนักและหัวหน้าหน่วยของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบยึดระเบียบและแบบนักบุญตามลำดับ โดยผู้บริหารระดับกลางจะมุ่งมิติสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและมีประสิทธิผลในการทำงานมากกว่ามิติมุ่งงาน

ชัชชา ดวงจินดา (2537) ได้ศึกษาเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคิน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ พฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหารเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุด ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ทำงานและแบบผู้เผด็จการเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) อ้างถึงใน ปัญญาธิ พัฒนกำจร (2546: 51) ได้ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด โดยผู้บริหารมีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่ง

ประสิทธิผล มุ่งสัมพันธ์ภาพ และมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50, 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ

พัฒนา สวงนกล้าจิตต์ (2526: 69-71) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลักที่ใช้อยู่เป็นประจำ แบบสนับสนุนและแบรวมที่จัดอยู่ในลักษณะที่มีประสิทธิผลสูงทั้งสิ้น ได้แก่ แบบนักพัฒนา โดยมีมิติทางการบริหารในภาพรวมเน้นด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพค่อนข้างมาก เน้นด้านมุ่งงานค่อนข้างน้อย และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยที่นิยมใช้แบบทดสอบที่พัฒนามาจากแบบMSDTของเรดดิน ได้แก่ สุรพล ศรีแผลง (2540) อ้างถึงใน สุณีย์ เกิดมงคล (2544: 36) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยใช้เครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบทดสอบ MSDT ของเรดดิน โดยผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแต่ละแบบผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาที่พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านการปกครองบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการศึกษาของ ผ่องศรี ทองแถม (2538) อ้างถึงใน สุณีย์ เกิดมงคล (2544: 37) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบทดสอบที่พัฒนามาจากแบบ MSDT ของเรดดินเช่นเดียวกัน

มีผลการศึกษาส่วนน้อยที่ผู้นำเลือกใช้แบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล เช่น การศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 12 โดยใช้แบบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 8 แบบของเรดดิน ของ ภาวดี อนันต์นาวิ (2539) อ้างถึงใน สุภางค์ ภาะสุวรรณ (2546: 51) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบละทิ้งหน้าที่มากที่สุด รองลงมาเป็นแบบยึดระเบียบ และประนีประนอม โดยพฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมศึกษาและประสพการณ์ในการบริหารโรงเรียน

ได้มีการทดสอบใช้ทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) ศึกษาแบบผู้นำในโรงเรียนดีเด่นเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการประสบความสำเร็จ โดย จำเริญ คำป่อง (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ดีเด่นมีแบบพฤติกรรมการบริหารงานสอดคล้องกับทฤษฎีสามมติของเรดดินทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งงาน มิติมุ่ง

สัมพันธ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยใช้แบบผู้นำแต่ละมิติที่มีลักษณะเด่นตามการบริหารงาน นอกจากนั้นผู้บริหารยังใช้แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานด้วย และยังใช้หลักการบริหารที่สอดคล้องกับหลักพระพุทธศาสนา จึงส่งผลให้ได้เป็นโรงเรียนดีเด่นในหลายด้าน อาทิ ด้านดนตรี ด้านการจัดการศึกษา ด้านผู้บริหาร และด้านคุณประโยชน์

ส่วนการวิเคราะห์ภาพรวมจากผู้บริหารในระดับมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) นันทา ลินะเปสนันท์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เพศชายจำนวน 282 คน เพศหญิงจำนวน 231 คน รวมทั้งสิ้น 513 คน พบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

งานวิจัยอื่น ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในระดับประถมศึกษา มีการศึกษาในหลายลักษณะดังต่อไปนี้ สมเกียรติ แก้วมณี (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานสูงและน่าเชื่อถือได้ พบว่า ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 รายการ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ด้านมีคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความกล้าตัดสินใจ และด้านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มานพ สุขเกษม (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและบริหารทั่วไป ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือด้านบริหารวิชาการพัฒนาหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน และการสร้างความร่วมมือกับชุมชน

ภักดี สมคะเณย์ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จในสถานศึกษา ในเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองด้าน รองลงมาเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำต่ำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งสัมพันธ์สูงสุดอยู่ในลำดับที่3 ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงมีจำนวนน้อยที่สุด โดย

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบทั้งมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จในการดำเนินการในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้าน

งานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบกรณีศึกษาในเขตปทุมธานี ศึกษาโดย ฐานมณี แจ่มประจักษ์ (2546) โดยได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารของโรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี มีภาวะผู้นำหรือความสามารถในการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูงในทุกด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ และด้านบทบาทที่เป็นจริง

การศึกษาที่มุ่งเน้นในด้านความเข้าใจและความพร้อมในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา ได้แก่ เชวงศักดิ์ แสงจันทร์ (2544) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พบว่า สมรรถภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะด้านความรู้ และด้านทักษะ

เช่นเดียวกับเรื่องนี้ แต่เป็นการศึกษาในสถานศึกษาเอกชน โดย สุภักฎาณี สุขสำราญ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมและความคาดหวังของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 5 ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่า ผู้บริหารมีความพร้อมต่อการปฏิรูปการศึกษา ในด้านนโยบายและการจัดการศึกษาที่ระดับ 3.24 ด้านคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ระดับ 3.29 และด้านสนับสนุนงบประมาณที่ระดับ 3.01

### งานวิจัยต่างประเทศ

รอดนี่ แอลเลน การ์ดิง ( <http://docs.lib.purdue.edu>, 2003) แห่งมหาวิทยาลัยเพิร์ธ ประเทศออสเตรเลีย ได้ทำการศึกษาในระดับปริญญาเอกเรื่อง ผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา ผลจากการทดลองพบว่า มีหลายพฤติกรรมที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของครูและผู้นำในโรงเรียนถึงอิทธิพลของลักษณะพฤติกรรมต่อสถานศึกษา โดยพบว่าผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในทางบวกเพื่อที่จะได้แสดงให้เห็นความเป็นผู้นำที่ชัดเจนอย่างแท้จริง

วิลเลียม เจ รัฟ ( <http://eaq.saq.sagepub.com>, n.d.) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยวิธีการศึกษารูปแบบทางความคิดของผู้นำตามหลักการของโรงเรียนประถมศึกษา โดยได้ศึกษาในรูปแบบกรณีศึกษาในโรงเรียน 3 แห่ง โดยใช้ 3 ขั้นตอนที่แตกต่างกัน

กัน เพื่อศึกษาถึงความเหมือนและความแตกต่างในรูปแบบทางความคิด ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงระดับผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลต่อความแตกต่างทางด้านความคิดของผู้นำด้วย

ซูซาน ไวลีย์ (www. aera.net, n.d.) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าการเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาโรงเรียนและสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของผู้เรียนอย่างแท้จริง

การศึกษาความคิดเห็นและวิธีการบริหารของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารแห่งชาติประจำปี 2005 ทำให้ทราบแบบพฤติกรรมผู้นำและลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

เบรน เอฟ. แม็คควีน (Web. naesp, 2005) ผู้นำโรงเรียนประถมศึกษาเวสต์มอร์แลนด์ โรด นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา มีวิธีการเป็นผู้นำที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จคือ การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นการสอนเด็กในด้านจิตสำนึกเพื่อส่งผลให้เด็กของเขามีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ผลจากการศึกษาพบว่า 40% จากนักเรียนจำนวนนักเรียน 431 คน มีคุณภาพที่มากขึ้น นอกจากนั้นเขายังได้สร้างหลักสูตรการศึกษานุคลิกภาพซึ่งสามารถช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กนักเรียนลงได้ถึง 76% อีกด้วย

เทอรี เอช เบรนเนอร์ (Web. naesp, 2005) ผู้บริหารโรงเรียน คาร์ล เบน ไอสัน แห่งนอร์ทคาโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นผู้นำที่ได้รับการชื่นชมจากสถานศึกษา เขาใช้ลักษณะผู้นำแบบประสาน และพยายามเน้นให้นักเรียน เจ้าหน้าที่ และผู้ปกครองเด็ก ได้มีส่วนร่วมในการศึกษา เขาได้ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาพฤติกรรมและการเรียนรู้ของเด็กโดยการกำหนดหลักสูตรเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและพัฒนาารูปแบบการสอนด้วย

ซูซาน อาร์ รูเกอร์ ( Web. naesp, 2005) แห่งโรงเรียนพลิสเซนท์ วาเลย์ รัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ให้เหตุผลที่ทำให้การบริหารโรงเรียนของเธอประสบผลสำเร็จคือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและได้ตั้งเป้าหมายที่สูง เธอปรับปรุงการเรียนการสอนโดยนำวิธีคิดนอกกรอบมาใช้ เพื่อทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเด็กและส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษามากขึ้น

ริต้า เอ็ม แวนเน็ตต้า (Web. naesp, 2005) แห่งโรงเรียน ไบรอันท์ รัฐโอไอวาประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ใช้แบบผู้นำที่เน้นกลุ่ม โดยต้องมีความรับผิดชอบในการสร้างความก้าวหน้าทางการศึกษาและความก้าวหน้าทางตัวบุคคลด้วย เธอตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นในการเรียนรู้ของตนเอง และเข้าหลักสูตรอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในด้านกลยุทธ์ทางการศึกษา นอกจากนั้นยังได้พัฒนาคู่มือปฐมนิเทศสำหรับผู้นำทางการศึกษาใหม่ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและเป็นแรงกระตุ้นสำหรับการ

### ยกระดับผู้นำ

ซูซาน อี สมิธ (Web. naesp, 2005) ผู้นำแห่งโรงเรียนเกอร์ทรูด วอลค์เกอร์ รัฐแคนซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เธอได้รับความสำเร็จและได้สร้างชื่อเสียงจากการประสบความสำเร็จในการใช้ข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้เธอประสบความสำเร็จ ในทุกๆ สัปดาห์ สมิธ จะคอยตรวจสอบแผนการสอน และเธอได้สร้างแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลขึ้น เพื่อที่จะทำให้สามารถสร้างจุดแข็งขึ้นในโรงเรียนได้

การศึกษาที่เน้นถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร เป็นการศึกษาโดย ทาฟฟ์ (Taff, 1998) อ้างถึงใน สมเกียรติ แก้วมณี (2545:54) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน ซึ่งเป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐบาลามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสพผลสำเร็จของโรงเรียน

สอดคล้องกับการศึกษาของ บริดจ์ (Bridges, 1992) อ้างถึงใน กรรณิการ์ โรยเรณู (2546: 67) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และยังพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยส่วนใหญ่ นิยมศึกษาตามแนวทฤษฎีตะวันตก โดยในยุคเริ่มแรกได้ศึกษาจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ โดยทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ทฤษฎีนี้ไม่สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำได้อย่างชัดเจน จึงไม่เป็นที่ยอมรับเท่าที่ควร ต่อมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาสถานการณ์เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการศึกษา เรียกแนวคิดนี้ว่า ทฤษฎีตามแนวสถานการณ์ โดยศึกษาบนความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มีทฤษฎีที่พัฒนามาจากแนวคิดนี้มากมาย โดยทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและนิยมนำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายทฤษฎี ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีผู้นำตามแนวสถานการณ์ของ ฟิเดลอร์ ทฤษฎีวัฏจักรแห่งวงจรชีวิตของเฮอร์ซีและบลิงชาร์ด และทฤษฎีตามแนวสามมิติของเรดดีน (William J. Reddin) ฯลฯ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆตามแนวทฤษฎีสถานการณ์ในมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ โดยสามารถจำแนกออกเป็นแบบต่างๆได้หลายแบบตามการจัดระดับความมากน้อยในด้านลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำที่มุ่งเน้นในการปฏิบัติและการศึกษาความพร้อมตลอดจนความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ 2542 ด้วย

โดยการศึกษาผู้นำตามมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์นั้น จากการสังเคราะห์งานวิจัยในภาพรวม ของสายสุณีย์ ดวงแห (2547) สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียน รวมทั้งบุคลากรและผู้เรียน โดยแบบผู้นำที่นิยมใช้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่ไม่มีประสิทธิผล และครูส่วนใหญ่พึงพอใจพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาภาพรวมของผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2547) พบว่าแบบนักบริหารส่วนใหญ่จะเป็นแบบประชาธิปไตยมากเกินไปซึ่งมีลักษณะที่เน้นไปทางมุ่งสัมพันธ์นั่นเอง

ในด้านการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีตามมิติของเรดดิน (William J. Reddin) พบว่าผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาส่วนใหญ่นั้น ผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีผลต่อพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และแบบพฤติกรรมผู้นำที่นิยมใช้ได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะและแบบผู้ยึดระเบียบ โดยภาพรวมในการศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมพบว่าพฤติกรรมผู้นำอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

ส่วนการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยทั้งระบบเปิดและระบบปิดพบว่าแบบผู้นำที่นิยมใช้มากที่สุดยังเป็นแบบนักพัฒนา ผู้เผด็จการที่มีศิลปะและผู้ยึดระเบียบ ตามลำดับ เช่นเดียวกับแบบผู้นำที่นิยมใช้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการศึกษาเพื่อหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และยังคงศึกษาถึงความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

ผลการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศโดยภาพรวมพบว่า พฤติกรรมผู้นำส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสถานศึกษาโดยตรง โดยระดับทางตำแหน่งของผู้นำส่งผลกระทบต่อความแตกต่างในระดับทางความคิด โดยลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในปี 2005 มีลักษณะที่ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลและชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา การตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสูง การมีความสามารถในการเป็นผู้นำแบบนำกลุ่มและการมีความสามารถในการประสานงานสูง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในสถานศึกษา นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนด้วย รูปแบบที่แตกต่างกันที่ผู้นำใช้ในการบริหารสถานศึกษามีมากมายตามวิธีการจำแนก แต่สามารถแบ่งได้

กว้างๆตามลักษณะในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น โดยเรดคินได้จำแนกลักษณะทั้งสองด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้นโดยแบ่งได้ 4 แบบซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ โดยแบบพฤติกรรมทั้ง 4 แบบนี้ เป็นความสัมพันธ์กันของระดับมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไป แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะต้องมีระดับที่สมดุลกันในมิติทั้งสองด้านและยังต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างถูกต้อง จึงจะส่งผลให้พฤติกรรมแบบผู้นำนั้นมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุดได้

### ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

บุญชม ศรีสะอาด (2535) อ้างถึงใน นันทา ลีนะเปสนันท์ (2542: 32) เกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะของการวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ผลการวัด โดยใช้เครื่องมือหลายชุดหรือหลายด้าน (หมายถึงแบบสอบถาม ที่ประกอบด้วยข้อคำถามหลายด้าน) ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่า เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดในสิ่งเดียวกันหรือที่เรียกว่าองค์ประกอบร่วมกันหรือไม่ มีกี่องค์ประกอบ เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยจะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์แล้วใช้หลักเหตุผลระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่างๆ ที่สำคัญ คือ ค่า Communalities ซึ่งเขียนแทนด้วย  $h^2$  เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละด้านแบ่งให้กับแต่ละองค์ประกอบ เป็นส่วนชี้ถึงว่าแต่ละด้านวัดองค์ประกอบนั้นร่วมกับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด

ค่า Eigen value เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบร่วมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงจะถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่แท้จริง

Factor Loading เป็นค่านำหน้าขององค์ประกอบที่แต่ละด้านวัดในองค์ประกอบนั้น ผู้วิจัยอาจต้องการทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้วัดพฤติกรรมนั้น วัดอะไรร่วมกันบ้าง (มีองค์ประกอบอะไรบ้าง) หรือผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดตามทฤษฎีหรือแนวคิดอย่างหนึ่ง ต้องการทราบว่าเมื่อนำไปใช้วัดจริงจะปรากฏผลตรงตามทฤษฎีหรือแนวคิดนั้นหรือไม่ก็สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ

### วัตถุประสงค์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา (2546: 4) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ ดังนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยรวมตัวแปรหลายๆตัว ให้อยู่ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกัน โดยที่จำนวนปัจจัยจะน้อยกว่าจำนวนตัวแปร โดยการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในปัจจัยเดียวกัน เช่น งานวิจัยที่มีตัวแปร 15 ตัว เมื่อใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้ว อาจเหลือเพียง 3 ปัจจัยแล้วจะต้องมีการตั้งชื่อหรือกำหนดปัจจัยที่แสดงถึงความหมายของตัวแปรต่างๆที่อยู่ในปัจจัยนั้น

โดยหลักเกณฑ์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปร หรือกล่าวได้ว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนตัวแปรเดิมที่มีความสัมพันธ์กันให้เป็นตัวแปรหรือปัจจัยใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่ปัจจัยที่ได้เป็น Linear combination ของตัวแปรเดิม โดยจะพยายามนำรายละเอียดจากตัวแปรเดิมต่างๆมาไว้ในปัจจัยให้มากที่สุด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 7)

### ประโยชน์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยรวมตัวแปรหลายๆตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยถือว่าปัจจัยใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป
2. ใช้ในการแก้ปัญหาค่าที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity)
3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้
4. ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่างๆที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการวางแผนได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 5)

### ข้อสังเกตเกี่ยวกับงานวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

บุญชม ศรีสะอาด (2535) อ้างถึงใน นันทา ถิ่นเปสนันท์ (2542: 33) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า

1. ผู้วิจัยอาจเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นจุดเด่นของการวิจัยแล้วเสริมด้วยจุดประสงค์อื่น เช่น เปรียบเทียบความสามารถแต่ละด้าน ระหว่างกลุ่มต่างๆตามตัวแปรอิสระ เช่น ระหว่างเพศชายหญิง ฯลฯ หรือวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือ หรือเทคนิคในการวัดเป็นสำคัญ แล้วมีการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่ง เพื่อตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัดเหล่านั้นว่าสามารถวัดองค์ประกอบตามที่มุ่งหวังจริง

2. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ จะปรากฏค่าต่างๆซึ่งยังไม่สมบูรณ์เพราะบอกแต่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ผู้วิจัยต้องพิจารณาโดยใช้หลักเหตุผลประกอบด้วย

3. สามารถนำเทคนิคนี้ไปวิจัยได้อีกอย่างกว้างขวางโดยมีเงื่อนไขว่าต้องการวัดหลายๆด้าน