

## ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ ( Continuum of Leadership Theory )

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt

เป็นนักทฤษฎีที่ให้ความสนใจเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นหลัก เช่น

มีการมอบหมายงานป็นอำนาจหน้าที่กันอย่างไร

มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในกรณีใดบ้างที่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจ

และเขายังได้เสนอลักษณะของผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่

มีการแบ่งส่วนอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานออกเป็น 2 รูปแบบ

## ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ ( Continuum of Leadership Theory )

Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt

เป็นนักทฤษฎีที่ให้ความสนใจเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นหลัก

เช่น มีการมอบหมายงานป็นอำนาจหน้าที่กันอย่างไร

มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในกรณีใดบ้างที่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจ

และเขายังได้เสนอลักษณะของผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่

มีการแบ่งส่วนอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานออกเป็น 2 รูปแบบ

คือ

1.

**ภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลางเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง**

ทั้งสองแบบมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยพิจารณาจากช่วงของพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมแต่ละช่วงของผู้นำจะมีความแตกต่างกัน

และภาวะผู้นำที่มุ่ง จัดใหญ่ทั้ง 2 ส่วนมีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกัน

รูปแบบนี้มีจุดมุ่งหมายให้ผู้นำวางตัวเป็นกลาง

ไม่เป็นผู้ร่วมอำนาจหรือกระจายอำนาจเกี่ยวกับการตัดสินใจจนเกินไป  
ให้มีความยืดหยุ่นปรับตัวอย่างเพียงพอที่จะบริหารกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ในทุกสถานการณ์ นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว Robert Tannenbaum  
และ Warren H.Schmidt

ยังได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำแบบนี้จะมีความแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจ  
หน้าที่ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน  
ตามแนวคิดนี้ไม่ต้องการที่จะให้ผู้นำมีพฤติกรรมที่ใช้อำนาจมากเกินไปหรือมีการ  
ปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงานมากเกินไป  
แต่ต้องการให้มีพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากน้อยเพียงใด

ดังรูปภาพข้างล่างนี้

รูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

ด้านซ้ายมือแสดงช่วงของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง  
สวนด้านขวามือแสดงช่วงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีพนักงานเป็นศูนย์กลาง

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกของความเป็นผู้นำ  
ผู้นำควรจะพิจารณาถึงแรงกดดันจากปัจจัย 4 อย่าง  
ก่อนที่จะมีการเลือกแบบของภาวะผู้นำ ได้แก่

1. แรงผลักดันในตัวผู้บริหารหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้นำ  
ภูมิหลัง ความรู้ ค่านิยม ประสบการณ์ ความเชื่อของผู้นำ กล่าวคือ  
ถ้าผู้บริหารพอใจที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม  
เขาก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
และยอมให้สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก  
ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง

ในทางตรงข้าม ถ้าผู้บริหารไม่พอใจที่จะให้สมาชิกมีส่วนร่วม  
โดยพอใจที่จะตัดสินใจทุกอย่างด้วยตัวเอง  
เขาก็จะต้องรักษาอำนาจหน้าที่ไว้กับตนให้มากที่สุดเพื่อการตัดสินใจเองในทุกเรื่อง  
ในกรณีนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง

2. แรงกดดันในตัวลูกน้องหรือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวคือ ถ้าสมาชิกในทีมต้องการมีอิสระในการทำงาน  
ต้องการที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีความรู้ และสติปัญญา  
ประสบการณ์เพียงพอในการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ  
มีความเต็มใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้นำก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยอมให้สิทธิเสรีภาพในการ  
ตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง

ในทางตรงข้าม ถ้าสมาชิกของทีมขาดความรู้  
ขาดทักษะหรือประสบการณ์ มีความเฉื่อยชา  
จะทำให้ผู้นำไม่สามารถมอบอำนาจหรือไม่กลามอบอำนาจในการตัดสินใจให้  
ภาวะผู้นำเช่นนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง

สามารถเข้าใจและระบุถึงเป้าหมายได้ ตลอดจนความคาดหวังในตัวผู้นำ

### 3. แรงกดดันในสถานการณ์หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์

กล่าวคือ

เป็นการพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ

กล่าวคือ

สถานการณ์ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวมีความเพียงพอในการแก้ปัญหาได้  
ผู้นำหรือผู้บริหารก็จะตัดสินใจเอง

ภาวะผู้นำเช่นนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง

แต่ในบางสถานการณ์จะต้องอาศัยสมาชิกโดยการ

ให้อิสระในการแก้ปัญหาโดยจะต้องพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของสมาชิก  
ก่อน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดี

ภาวะผู้นำแบบนี้จึงเป็นภาวะผู้นำที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง

นอกจากนี้สถานการณ์ในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับความแตกต่างในแต่ละองค์การ  
เช่น ค่านิยม กฎเกณฑ์ วัฒนธรรมขององค์การ

ดังนั้นผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งก็ได้

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น

บางองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่เข้มแข็ง

พนักงานสามารถสร้างทีมงานได้

ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง

แต่ในบางองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่ไม่เกิดให้เกิดการสร้าง

ทีม ผู้นำจำเป็นต้องรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง

ก็จะทำให้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง

#### 4. แรงกดดันด้านเวลา

พิจารณาเวลาเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้นำต้องการให้การตัดสินใจเร็วยิ่งขึ้นเท่าใดก็ต้องตัดสินใจเอง กล่าวคือ เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลางซึ่งจะมีความสะดวก รวดเร็วมาก เพราะถ้าหากต้องการการมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ความยุ่งยากซับซ้อนเท่านั้น

### 2. ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic ) แบบมีส่วนร่วม

( Participative ) และแบบเสรีภาพ ( Free – rein )

Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt ได้พัฒนาลำดับความต่อเนื่องที่เน้นจุดสำคัญเป็นช่วง ๆ สามจุดบนลำดับความต่อเนื่อง ดังรูปที่ 2

รูปที่ 2 แสดงความต่อเนื่องของของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic ) แบบมีส่วนร่วม

( Participative ) และแบบเสรีภาพ ( Free – rein )

#### 2.1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic leadership

เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่าเจ้านาย ผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจไว้ที่ตนเอง จะตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นและคาดว่าจะสมาชิกจะยอมรับ โดยไม่สนใจทัศนคติที่สมาชิกของกลุ่มมีต่อการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้มุ่งให้ความสำคัญกับงานเพราะจะมุ่งเน้นให้งานเสร็จ พฤติกรรมโดยทั่วไปของประเภทนี้จะชอบสั่งการให้ผู้อื่นทำงาน

วางอำนาจและคิดว่าตนเองเป็นแบบอย่างสมาชิกในกลุ่ม

## 2.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( Participative leadership style )

เป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่เกี่ยวข้องกับการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จะตัดสินใจร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำแบบนี้สามารถแบ่งออกได้ 3 แบบ คือ

### (1) ผู้นำแบบเป็นที่ปรึกษา

ผู้นำแบบนี้เมื่อจะทำการตัดสินใจจะปรึกษากลุ่มก่อนทุกครั้ง แล้วจึงตัดสินใจครั้งสุดท้ายเอง

### (2) ผู้นำแบบใช้การเห็นพ้องต้องกัน

เป็นผู้นำที่ชอบชักชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยในความคิด ผู้นำแบบนี้จะชอบกระตุ้นให้กลุ่มอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ แล้วทำการตัดสินใจโดยมีสมาชิกของกลุ่มให้การสนับสนุน พนักงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและมีโอกาสให้ข้อมูล การตัดสินใจยังมิถือเป็นเด็ดขาดจนกว่าทุกฝ่ายจะพอใจกับการตัดสินใจนั้น

### (3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย

เป็นผู้นำที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม และไว้วางใจในผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้อย่างอิสระ ตลอดจนยอมรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการยกย่องเกรงใจแต่มิได้เกรงกลัวผู้บังคับบัญชา

## 2.3 ภาวะผู้นำแบบเสรีภาพ ( Free – rein leadership )

เป็นผู้นำที่ให้อำนาจให้อิสระกับสมาชิกของกลุ่มได้ทำงาน ถ้าไม่ขัดกับกฎเกณฑ์ มีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกและมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน รูปแบบของผู้นำประเภทนี้จะใช้ได้ดีกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ปัญหาของผู้นำประเภทนี้ คือ สมาชิกในกลุ่มคิดว่าผู้นำไม่เข้ามาช่วยในการทำงาน จึงทำให้รู้สึกว่าการมีผู้นำหรือไม่มีผู้นำไม่ต่างกัน

แต่ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าเขาเป็นคนที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง

## อ้างอิง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท  
ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

วิเชียร วิทยอุดม. 2550. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท ธีระฟิล์ม

และไซเท็กซ์ จำกัด.

## รายงานเรื่อง

**Tannenbaum and Schmidt (Continuum of Leadership Behavior)**

เสนอ

รองศาสตราจารย์ ดร.ชুমศักดิ์ อินทร์รักษา

โดย

นายยาเบ็น เรืองจรรยาศรี  
กลุ่ม 2

รหัส 512012123

นายอัปดุลเราะมัน หะยีปะดอเฮง รหัส  
5120121250 กลุ่ม 2

นางสาวสุนธีราภรณ์ ชัยฤกษ์ รหัส  
5120121245 กลุ่ม 2

เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา 260 - 504 ภาวะผู้นำทางการศึกษา

(Educational Leadership)

ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2551



บัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

คำนำ

รายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนรายวิชา 260 - 504 ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ในการศึกษาคนความเกี่ยวกับทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Continuum of Leadership Theory) ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผู้จัดทำได้ศึกษาคนความเกี่ยวกับทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Continuum of Leadership Theory) เพื่อเป็นความรู้และนำไปใช้ในการจัดทำสารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยอื่นๆต่อไป

ดังนั้น เนื้อหาในรายงานฉบับนี้  
จะเป็นทางเลือกหนึ่งในการศึกษาความรู้พื้นฐาน

การนำเสนอในเอกสารรายงานฉบับนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Continuum of Leadership Theory) ภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลางเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic ) แบบมีส่วนร่วม ( Participative ) และแบบเสรีภาพ ( Free – rein ) ตลอดจนได้นำแบบทดสอบการประเมินตนเองตามรูปแบบของภาวะผู้นำในภาคผนวกด้วย

ผู้จัดทำได้ศึกษาจากหนังสือและเอกสารต่างๆ และจัดพิมพ์รายงานฉบับนี้ เพื่อให้ผู้สนใจ ศึกษา เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ในการประกอบการทำวิจัย และขอขอบคุณ

รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์  
ในความเอื้อเพื่อให้การสนับสนุนและเป็นที่ปรึกษาการเขียนรายงานฉบับนี้

ผู้จัดทำ

15 ธันวาคม 2551

## สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำนำ.....ก

สารบัญ.....ข

ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Continuum of Leadership Theory).....1

ภาวะผู้นำที่มุ่งหัวหน้าเป็นศูนย์กลางเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงาน

เป็นศูนย์กลาง.....1

ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic )

แบบมีส่วนร่วม ( Participative ) และแบบเสรีภาพ ( Free – rein ).....3

บรรณานุกรม.....5

ภาคผนวก.....6

**ภาคผนวก**