



บทที่ 2

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เกิดขึ้นราวปี ค.ศ. 1800 คำ ๆ นี้มีผู้ใช้แตกต่างกันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ฯลฯ ถึงแม้ว่าคำเหล่านี้จะมีความหมายแตกต่างกันบ้างก็ตาม แต่ก็มีส่วนที่เหมือนกันอยู่มากทีเดียว ซึ่งจะเห็นได้ว่าในสังคมของมนุษย์นั้น เมื่อมีคนสองคนขึ้นไปอยู่ร่วมกัน คนหนึ่งก็จะเป็นผู้นำทันที และอีกคนหนึ่งหรือคนที่เหลือก็จะเป็นผู้ตาม ในองค์กรหรือในหน่วยงานใด ๆ ผู้นำกับผู้บริหารหรือหัวหน้าอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือเป็นคนละคนก็ได้ จะเห็นว่าในบางโรงเรียนครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโดยตำแหน่งอยู่แล้วนั้น ครูคนอื่น ๆ ให้ความเคารพเชื่อฟังและศรัทธา อย่างนี้ผู้นำกับผู้บริหารก็เป็นคน ๆ เดียวกัน แต่ในบางโรงเรียนครูใหญ่มิได้เป็นที่เคารพนับถือของครูอื่น ๆ กลับมีครูอีกคนหนึ่งที่ครูในโรงเรียนให้ความศรัทธา อย่างนี้ผู้บริหารกับผู้นำก็เป็นคนละคนกัน อย่างไรก็ตาม ความเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยงานอยู่มาก การศึกษาถึงผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอยู่ทั่วไป¹

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ให้ความเห็นเกี่ยวกับ "ผู้นำ" ว่า ผู้นำเป็นคำที่คนมีความทะเยอทะยานกระหายอยากใครเป็น แต่บางคนก็ลืมนึกไปที่จะศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ การเป็นผู้นำนั้นมิได้เกิดขึ้นกับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพียงเท่านั้น ถ้าเรามีตำแหน่ง

¹บัณฑิต วงษ์แก้ว, พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการวิทยาลัยครู (ผลงานวิจัยวิทยาลัยครูบุรีรัมย์, 2521), หน้า 8.

แต่ขาดความรู้ความสามารถ ความเข้าใจจริงใจ หรือมีอิทธิพลในแง่ที่เห็นใจใจเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มคนที่เขาร่วมกับเราปฏิบัติงานอยู่ เราอาจได้ชื่อเพียง "หัวหน้างาน" เท่านั้น หากใญ่ผู้นำของเขาไม่ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกของต่อกรกระทำของคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ที่จะรักษาหรือประสาน ให้สมาชิกในหน่วยงานรวมกันได้ เป็นผู้นำในการควบคุมให้กลุ่มคนปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันได้ คือในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน¹

ความหมายของผู้นำ

นับเป็นเรื่องที่ถากอย่างยิ่งในการที่จะให้ความหมายของผู้นำได้ชัดเจน เพราะขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ความคิดในเรื่องผู้นำของคนบางคนก็ไปในทางเดียวกัน แต่ขณะเดียวกันความคิดของคนหลายคนก็ขัดแย้งกัน ซึ่งจะนำความคิดของนักปราชญ์ทางบริหารที่กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้พอสังเขป ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน มุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้²

¹ในพงษ์ บุญจิตราคุลย์, จะเป็นผู้นำได้อย่างไร, บนเส้นทางสู่กับบริหาร การศึกษา (กรุงเทพมหานคร : เอราวันการพิมพ์ 2524) หน้า 1-2.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 204.

ส่วนทัศนะของ ภิญโญ สาทร ได้ให้คำนิยามของผู้นำโดยยึดหลัก 3 ประการ

คือ

1. ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร¹

มอร์เฟท และคณะ (Morphet and others) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ผู้นำหมายถึง อิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่ง ต่อบุคคลอีกคนหนึ่งที่อยู่ในสังคม² และสมาคมผู้บริหารโรงเรียนของอเมริกา กล่าวว่า "ผู้นำ เป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษยชาติรวมกันและสมประสงค์ในสิ่งที่กลุ่มบุคคลสนใจ ทั้งนี้มีใจการยอมรับความคิดของผู้นำโดยไม่ว่าใครครองหรือสงสัย"³



¹ภิญโญ สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 153-154.

²Edgar L. Morphet and others, Educational Organization and Administration, 2nd ed. (Englewoods Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, Inc. 1967).p.122.

³เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (แผนกเอกสารการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2521), หน้า 4.

สวาน ทานเนนบอม และคณะ (Tannenbaum and Others) ให้ความหมายว่า "ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถ ในการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพล เนื่องการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น"¹

ผู้นำ หมายถึงผู้ที่เป็ศูนย์กลางรวมแห่งพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก เป็นความหมายของผู้นำที่ต่างไปจากข้ออื่น เรดล (Redl)² ได้ทำการศึกษาโดยยึดถือผลงานของ ฟรอยด์ (Freud)³ เรดล มีความคิดว่า ถ้าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแล้ว แบบของภาวะผู้นำก็ย่อมแสดงออกได้หลายประเภท เรดลได้เสนอแนวคิดที่ว่า "บุคคลที่เป็นศูนย์กลาง" ย่อมมีสัมพันธภาพทางอารมณ์กับสมาชิกคนอื่นหลายแบบ เรดลใช้คำว่า "ผู้นำ" กับสัมพันธภาพที่เกิดจากความรักของสมาชิกที่มีต่อผู้นำเป็นศูนย์กลาง ซึ่งทำให้เกิดความรวมมือระหว่างสมาชิก

จากความคิดเห็นของบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเสมอไปว่าจะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำคือ จะเป็นคนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม จะต้องรู้จักประสานควบคุม

¹ Robert Tannenbaum and Others, Leadership and Organization, (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), p.24.

² F. Redl, "Group Emotion and Leadership", Psychiatry, V (1942) : 573-596.

³ S. Freud, Group Psychology and Analysis of the Ego (London : International Psychoanalytic Library, 1922), pp.93-100.

และทัศนคติ ตลอดจนรวมกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มและจะต้องเป็นคนที่กลุ่มมีความเชื่อถือศรัทธาให้ความไว้วางใจ เป็นศูนย์กลางรวมแห่งพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership roles)

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำมีอยู่มากมายหลายประการ เป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานครู ผู้ให้กำลังใจ แมกระทั่งเป็นผู้พิพากษาของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำอยู่ Krech, Crutchfield และ Ballachey ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้นส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์การควย
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์การนั้น อาจจะถูกเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นที่นโยบายส่วนหนึ่งขององค์การจะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นจะต้องรู้อะไรต่าง ๆ ลึกซึ้งทุกเรื่องไป แต่ผู้นำก็จะต้องสามารถรู้อะไรบางอย่างเชี่ยวชาญ
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่าในการเจรจา ติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ผู้ทำหน้าที่นี้มักจะเป็นผู้นำของกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสามัคคีภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น จนมีคำกล่าวที่ว่า "การประสานคน ก่อให้เกิดการประสานงาน"

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้คุณและให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่าผู้นำใดไม่มีสิทธิ์หรืออำนาจที่จะให้คุณหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดี และลงโทษเมื่อสมาชิกทำผิดแล้ว ก็จ้ะรักษาความเป็นผู้นำอยู่โดยยาก

8. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยในหน่วยงานหรือในองค์กรย่อมมีการทะเลาะเบาะแว้ง แตกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าวให้ได้

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความดีงาม ซื่อสัตย์สุจริตและอยู่ในศีลธรรม จะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่มย่อมเป็นความภูมิใจของสมาชิก และได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันผู้นำมักจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำย่อมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่นี้ไม่ได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างแน่วแน่ ผู้นำก็จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หากจุดยืนมิได้

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม และมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทุ่มตัวลงเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ดีและเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนก็ตาม ผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ย่อมได้รับการบูชาน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา¹

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ไต่ถามถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่รวมกัน หมายถึงเขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึงเขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจใจ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึงเขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่บรรลุเป้าหมาย¹

จากบทบาทหน้าที่อย่างกว้าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ เมื่อนำมาพิจารณาหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว วิทยุ โสธร ไต่ถามไว้ว่า ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหารถึง 8 ประการด้วยกัน คือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน
2. การปกครองและแนะแนวนักเรียน หรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับ หลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและการบริหารการสอน
4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน
5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน

¹นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า 95-96.

6. การจัดการเกี่ยวกับ อาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียนเอกสารต่าง ๆ การเงิน และงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
8. การประเมินผลงาน¹

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้พรรณางานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า จำแนกออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ คือ

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษาหรืองานบริหารวิชาการ
2. งานสรรหาและพัฒนาบุคลากร
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. งานจัดการบริหารโรงเรียน

งานทั้ง 4 ประเภท มีความสัมพันธ์กันและมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตามกาลเวลา²

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานครู ผู้ให้กำลังใจ และแม่จะต้องเป็นผู้พิพากษาหรือจำเลยที่ต้องยอมรับผิดชอบในภารกิจที่สถานศึกษาของตนประกอบภาระขึ้น ซึ่งภารกิจนั้นจะครอบคลุมถึงด้านการบริหารงานวิชาการ บุคคล ชุมชน อาคารสถานที่ การเงิน การบริการ และ

¹วิญญู สาธร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.การพิมพ์, 2523), หน้า 356-357.

²นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : อนงค์ศิลป์, 2525), หน้า 103.



กิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้ปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมาย โดยตนเองทำหน้าที่ประสานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญาไหวพริบ การตื่นตัวเสมอ ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทาง คานวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่มีคนอื่นพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในคานกิจกรรมในคานสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐสภาพการณ์ (Situation) ฐสภาพทางจิตใจของคนในระดับต่างๆ ฐฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐโนวัตุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย¹

¹นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (บริษัท เอส เอ็ม/เอ็ม จำกัด, 2525), หน้า 96

ผลการวิจัยของ Stogdill ได้กำหนดลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ

1. ร่างกาย จะต้องแข็งแรง สง่างาม
2. ภูมิหลัง การศึกษาดี ฐานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย
4. บุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน
6. ลักษณะทางสังคม มีเกียรติ สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมโดยไม่เคอะเขิน¹

Chester I. Barnard² กล่าวว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สติชนและอดทน คือมีความรื่นเริงเบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือตัดสินใจได้รวดเร็ว และไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มนำให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง
4. มีความรับผิดชอบสูง คือต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิไม่หนึ่งงาน แต่จะพยายามเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จให้ได้

¹ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. (New York : The Free Press, 1974), pp. 17-23.

² Chester I. Barnard. Organization and Management (Cambridge Mass : Havard University Press, 1926), pp. 92-102.

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือสามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดทั้งมีความรอบรู้และมีความรู้ดี ถ้าผู้นำขาดคุณลักษณะข้อนี้เสียแล้วก็เป็นการยากที่จะบังคับบัญชาใครได้ เพราะคงจะไม่มีใครยินดีหรือยินยอมอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนโง่

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่าคุณน่าต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงาน
ของคุณ
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหา
ทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของคุณเสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสถานการณ์และคำพูดที่ซัดแย้ง
หรือที่ไม่เป็นมิตร

16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกคนก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติกร แต่อย่าเป็นต่อชาวล้อหรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้ที่กลายอมรับผิดชอบ
18. ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่งานที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้ที่กระทำดี และควรทำต่อนาผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงคุยหรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่น.
23. ต้องให้เกียรติผู้อื่นเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการใด อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเล หรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยการที่ดี
26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีโชติแสดคุมอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา¹

จากคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำตามความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำของคนนั้นจะต้องมีทั้งความสามารถทางด้านร่างกาย สติปัญญา ฐานะทางสังคม ตลอดจนจนความเป็นผู้มีจิตใจ อารมณ์และคุณธรรมสูงพร้อมที่จะนำและเสียสละให้กับสมาชิกของกลุ่มและหน่วยงาน

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร หน้า 213.

รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้เสนอแนววิเคราะห์รูปแบบของผู้นำว่า ถ้าพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจแล้ว จะแบ่งผู้นำได้ 3 ประเภท คือ

1. Legal Leader เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมายได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งชั้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ

2. Charismatic leader ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

3. Symbolic leader ผู้นำประเภทนี้ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอคทุนให้ ท่านองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก¹

ในเรื่องเดียวกันนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ยังได้ให้แนววิเคราะห์ โดยการพิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำว่าแบ่งได้เป็น 3 ประการคือ

1. Autocratic ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวบอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. Laissez-faire ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจทำได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

¹นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา หน้า 96-97.

3. Democratic ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล¹

เกทเซลส์และกูปา (Getzels and Guba) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The nomothetic leader) ผู้นำประเภทนี้ จะยึดจุดมุ่งหมายของสถาบันเป็นเกณฑ์ในการทำงาน จะทำทุกอย่างเพื่อให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic leader) ผู้นำประเภทนี้พยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานบางครั้งจะเสื่องานไปบ้างก็ยอม

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The transactional leader) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน จัดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด²

สมยศ นาวิการ ไก่กล่าวถึงผลงานของ ทานเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารแบบใดนั้น เกิดจากอิทธิพลคานต่าง ๆ มีส่วนผลักดัน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบคือ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 97.

² J.W. Getzels, and E.G. Guba "Social Behavior and Administrative Process", School Review, Vol.65, December, 1957. pp. 423-441.

1. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ
2. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจหรือการสั่งการของเขาก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบไปปฏิบัติ
3. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจ
4. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ
5. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอมหรือยินดีเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจหรือสั่งการใด
6. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหาและขอบเขตหรือข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ
7. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้¹

แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

¹ สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523), หน้า 173.

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือการเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองโดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทาง หรือวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเอามาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานตอหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ที่ยังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effectives Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในเชิงการโฆษณา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติที่เชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เขามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์การ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนใน

องค์การ ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมและต้องเลือกใช้เวลากับสังคมที่เหมาะสม¹

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในฐานะนักบริหาร ในทำนองเดียวกับ แคนเนล อี กริฟฟิธส์ ไว้ในหนังสือบนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา แต่ได้เพิ่มเป็น 9 ประการด้วยกัน

ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน นักบริหารการศึกษามักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็น ดังนี้

1. ในฐานะผู้มีความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator)
2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver)
3. นักบริหารการศึกษา จะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer)
4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper)
5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker)
6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator)
7. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man)
8. นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent)
9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้

กับผู้อื่น

จากรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามที่นักบริหารและนักการศึกษาที่ได้อภิปรายมาทั้งหมด พอจะมองเห็นได้ว่า รูปแบบของผู้นำโดยส่วนรวมทั้งหมดนั้น จะมีแนวพิจารณาโดยมองจากแหล่งที่มาของอำนาจ การใช้อำนาจ และรูปแบบของผู้นำจะแตกต่างกัน

¹ Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, (New York : Appleton-Century Crofts Inc, 1956), pp. 243-253.

ให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานว่าจะยึดบุคคล องค์กร หรือประสานประโยชน์ขององค์กรและบุคคลเขาด้วยกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ จะปรากฏออกมาในรูปของความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง การให้ความช่วยเหลือ การยอมรับนับถือ รู้จักการประสานงาน เป็นนักพูดที่เก่ง เขาสั่งคนได้ดี และ ยังจะต้องเป็นผู้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับคนในกลุ่มอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลการวิจัยของคอกซ์ (Cox) ผู้วิจัยอีกท่านหนึ่งที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน มุ่งงาน และด้านสัมพันธ์ ของคณาจารย์ฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยชุมชนในรัฐ คาร์โรไลนาเหนือ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์ กับคณาจารย์ฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณาจารย์ฝ่ายวิชาการ
2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจน¹

เวิร์ทิงตัน (Worthington) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมิน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบ ไปด้วยศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความ

¹ Edward Wilton Cox. "Superiors and Subordinates, Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A survey of the North Carolina Community College System," Dissertation abstracts, Vol.35, No 5, (November, 1974), 2568-9-4.

สัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเอง กับการที่ศึกษาธิการ
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ
อาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจใน
พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในค่านมุงงาน
และค่านมุงสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความ
เป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในค่านมุงงาน แต่ค่านมุง
สัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรมค่านมุงงานและค่านมุงสัมพันธ์ ต่างว่า
มัธยมฐานั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมค่านมุงงาน และค่านมุงสัมพันธ์สูงกว่า
มัธยมฐานั้น ปรากฏว่า ศึกษาธิการมีอัตรามากกว่ากลุ่มอื่น¹

¹Worthington, "The Leadership Behavior of Secondary
School Principals as Perceived by the Principal and Other.
Significant Educational Leaders" Dissertation Abstracts,
Vol.36, No.3, (September, 1975).

วิจิตร ชีรกุล (Vichit Dhirakul) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นชาย อายุระหว่าง 35-44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษา และอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน
2. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมคานมุงสัมพันธ์ มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมคานมุงงานมากกว่าครูใหญ่ชาย
3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า
4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกวาระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า
5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้
6. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านการศึกษา บริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย¹

¹Vichit Dhirakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to sex, Age, Experience and Qualification", (Ph.D.Dissertation, Education, Administration Brigham Young University, 1972), pp.63-64.

ทัศน์า แสงศักดิ์ ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ
ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น คำนมุงสัมพันธ์สูงกว่า
ค่านมุงงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของ
ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ค่านมุงงานสูงกว่าค่านมุงสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ค่านมุงสัมพันธ์สูงกว่าค่าน
มุงงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวม
ค่านมุงงานและค่านมุงสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรม
ที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.1
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวม
ค่านมุงงานและค่านมุงสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา
พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง แตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง
ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ค่านมุงงานและค่านมุงสัมพันธ์ ระหว่างความ
คิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1
6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น
พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและค่านมุงงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร
และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำค่านมุงสัมพันธ์

ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01¹

ชโรเคอร์ (Schroeder) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในความเป็นจริงและในอุดมคติพบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในความเป็นจริง ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณาจารย์
2. คณาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในด้านการมุ่งสัมพันธ์ไว้สูงกว่าคาดหวังของอนุสาสก์ แต่อนุสาสก์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านการมุ่งงานของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณาจารย์
3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติด้านการมุ่งงาน หัวหน้าแผนกวิชาคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชา กับคณาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาด้านการมุ่งสัมพันธ์

¹ทัศนาศาสตร์, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 112-113.

4. อนุสาสก์และหัวหน้าแผนกวิชาที่มีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น 68% ของอนุสาสก์ และ 62% ของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีความเห็นว่า หัวหน้าแผนกวิชาควร จะได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย¹

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามแนวทางทฤษฎีของแฮลปินส์ และ เฮมพ์ฟิล (Halpin & Hemphil) ผู้วิจัยจึงคิดว่า น่าจะได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทางทฤษฎีของ แคนเน็ล อี กริฟฟิธส์ ซึ่งจะศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ในด้านต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี

¹Glem Burnett Schroeder "Leadership Behavior of

Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education", Dissertation Abstracts. Vol.30, No.12 (June,1970).