

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอการวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้ คือ

1. ความเป็นมาของการอาชีวศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ ประกอบด้วย
 - ความสำคัญของผู้นำ
 - ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - ประเภทของผู้นำ
 - บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
 - คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ
 - ทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป
 - สรุปสาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ
3. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาของการอาชีวศึกษา

กรมอาชีวศึกษาหรือการศึกษาวิชาชีพที่มีมาช้านานในสังคมไทย เริ่มตั้งแต่สมัยสุโขทัย และอยุธยา มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพของราษฎรไปสู่บุตรหลาน หรือการนำบุตรหลานไปฝากฝังไว้ที่วัดหรือเจ้าสำนักต่าง ๆ โดยให้ทำงานตอบแทนไปพร้อมกับการฝึกอาชีพ การจัดการอาชีวศึกษาในลักษณะนี้เป็นการศึกษาแบบตามสบายโดยรัฐไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องแต่ประการใด จึงไม่มีกฎข้อบังคับของรัฐเกี่ยวกับการศึกษาสำหรับสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ในตอนต้น ลักษณะการเรียนการสอนด้านอาชีพยังคงเป็นเช่นเดิมจนกระทั่งถึงรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การศึกษาของไทยได้รับการปรับปรุงและปฏิรูปเข้าสู่ระบบการศึกษาสมัยใหม่ ในส่วนของการอาชีวศึกษานั้น พระองค์ทรงให้การสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทางด้านการกสิกรรมและพาณิชย์กรรม ดังพระราชดำรัส ในคราวเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดการแสดงกสิกรรมและพาณิชย์กรรมในปี พ.ศ. 2453 ที่ว่า

“อำนาจใหญ่และความสมบูรณ์ไม่ได้อยู่กับผู้ซึ่งมีอาณาเขตกว้างขวาง อำนาจและความเจริญสมบูรณ์ย่อมมีแก่ประเทศที่เจริญด้วยกสิกรรมและพาณิชย์กรรม เพราะเหตุ นั้นถึงว่าจะเป็นการที่ทำยากปานใด เราควรที่จะบำรุงกสิกรรมและพาณิชย์กรรมให้เจริญขึ้น เพราะเป็นที่ตั้งแห่งความสมบูรณ์ ความสมบูรณ์เป็นที่ตั้งแห่งกำลัง กำลังย่อมเป็นที่ตั้งแห่ง อำนาจ” พระราชหัตถเลขาทรงสังฆราชการในรัชกาลที่ 5 และ 6 กับเรื่องประกอบ

ด้วยเหตุนี้ให้มีพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 เพื่อเป็น แนวทางในทางการจัดการศึกษาของชาติและถือเป็นแผนการศึกษาฉบับแรกของไทย ได้ ปรากฏการศึกษาพิเศษ หรือการอาชีวศึกษาว่าเป็นการเรียนวิชาเฉพาะ หรือความรู้เฉพาะให้ ชำนาญ

การจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถฝึกอบรมกำลังคนใน สาขาวิชาชีพต่าง ๆ ทุกระดับเพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยสามารถพัฒนาให้ประชาชนมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิดริเริ่ม ทักษะคิด มีคุณธรรม ค่านิยม อันดีงามและเหมาะสมสำหรับนำไปประกอบอาชีพ และสามารถดำเนิน ชีวิตภายใต้กรอบระเบียบของสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ เป็นการสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจของ ตนเอง ของครอบครัว และของประเทศชาติ นอกจากนี้ยังให้มีความสามารถในการพัฒนา วิชาชีพของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมามีความจำเป็นสำหรับผู้ที่จะออกไปประกอบอาชีพให้มีความเป็นหลัก ฐาน มีความก้าวหน้าในการรับจ้างอันจะผลโดยตรงต่อการผลิตของชาติ สอดคล้องกับแนว คิดของภิญโญ สาธร (2521: 330) ที่ว่า “การอาชีวศึกษามุ่งพัฒนาคนให้มีกินมีใช้มีอาชีพ และพัฒนาประเทศให้อยู่ในสภาวะเศรษฐกิจที่ดีและมั่นคงได้ หลักการสำคัญของการ อาชีวศึกษาอยู่ที่การปฏิบัติได้จริง มิใช่มีความรู้แต่ในทางทฤษฎี และจะต้องสอนให้มี จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพราะความซื่อสัตย์เป็นเกียรติเป็นศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพของตน” กล่าวได้ว่า การอาชีวศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้ เจริญก้าวหน้าและเมื่อการอาชีวศึกษามีความสำคัญตามนัยดังกล่าว รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยจึง ให้ความสำคัญของการอาชีวศึกษา โดยพิจารณาได้จากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2504-2509) กำหนดนโยบายการอาชีวศึกษาไว้ว่า “ขยายและปรับปรุง มาตรฐานการอาชีวศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการทางเศรษฐกิจของประเทศพร้อมนี้จะ เน้นการผลิตครูอาชีวศึกษาเพื่อให้เพียงพอ และทันกับการขยายตัวด้านอาชีวศึกษา”

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 4 (2520-2524) ได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการอาชีวศึกษาไว้ว่า “เพื่อผลิตกำลังคนในระดับกลางประเภทช่างฝีมือ

ในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อช่วยให้ประชาชนทั่วไปมีความรู้ความสามารถประกอบอาชีพได้

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 5 (2525-2529) กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เร่งพัฒนาและปรับปรุงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของการอาชีวศึกษาให้สามารถฝึกอาชีพที่เหมาะสมได้อย่างกว้างขวาง เพื่อสนองความต้องการทั้งการประกอบอาชีพอิสระและตลาดแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2525: 92)

จนกระทั่งถึงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535-2538) ได้กำหนดนโยบายเร่งรัดการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานตลาดจนส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่ออาชีพทุกระดับ และประเภทการศึกษา ให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในการประกอบอาชีพได้ด้วย

จากนโยบายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว เห็นได้ถึงความสำคัญของการอาชีวศึกษา และเพื่อเป็นการสนองนโยบายดังกล่าวรัฐ และหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้เยาวชนและประชาชนได้รับการเรียนรู้ มีประสบการณ์ สามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2537) ในการจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐ หรือเอกชน ต่างมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนและประเทศชาติด้วยกันทั้งสิ้น เพราะการพัฒนาฝีมือแรงงานในระดับกลาง ส่วนใหญ่จะมุ่งมาที่การอาชีวศึกษา และการที่จะให้การจัดการศึกษาได้ผลตามนโยบายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะมีความสามารถนำคนในบังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้หรือไม่ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเปรียบเทียบกับหัวใจของโรงเรียน เป็นผู้ส่งเสริมความก้าวหน้าของการเรียนการสอน เป็นผู้จัดการให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย (ช่วง บัณฑิต, 2516) และเพราะผู้นำเปรียบประดุจประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ (อรุณ ภิรมย์, 2527: 188X)

ความสำคัญของผู้นำ

การศึกษาเรื่องผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ ส่วนสำคัญเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำ และการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำ ในฐานะผู้ใช้อิทธิพล (Influencer) เพื่อเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพล (Influence) ต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล

(Influencee) หรือผู้ตาม (Follower) ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน (Pitffner and Sherwood 1965: 350)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพ และคุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การ

มโนญ วงศ์นารี (อ้างถึงในอรุณ วัชรธรรม, 2523: 192) กล่าวว่า ความอึดurance และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์การ ในการที่จะเลือกเทคนิคและวิธีการจัดการ ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง

การบริหารงานในทุกด้านขององค์การหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐหรือเอกชน ก็ตาม ต่างก็มุ่งหวังให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ความสำเร็จของงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะนำคนไปในทิศทางใด หากผู้นำมีความสามารถที่จะจูงใจผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และนำไปสู่ความสำเร็จได้ ผลย่อมตกอยู่กับองค์การนั้น องค์การใดมีผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การนั้นก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานนั่นเอง

ความหมายของภาวะผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 95) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวเอง

Piffner and Presthus (1960: 92-93) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 220) กล่าวว่า ผู้นำคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานโดยเฉพาะผู้นำทางการบริหาร ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานคือผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

George R. Terry (อ้างถึงในไพฑูริย์ เจริญพันธุ์ 2540: 65) ให้ความหมายว่า การเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมของการสอดแทรกอิทธิพลต่อคนอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530: 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

อรุณ วัชรธรรม (2517: 186-187) ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุผลตาม

เป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ ก็คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

นอกจากนี้ อรุณ วัชรธรรม ยังได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ผู้นำไว้ดังนี้คือ ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคัดเลือกขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปทางดีหรือชั่วได้

Robert Tannenbaum, Irving R. Weechler และ Fred Massarik (อ้างถึงใน ฤวิธ เกื้อกูลวงศ์, 2530: 219) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า "เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลต่อบุคคลที่ใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และสั่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะกิจ หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้"

ภิญโญ สาธร (2526: 259) ให้คำนิยามว่า "ผู้นำ" ไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจมีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำในบางครั้ง ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้นเอง
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

เอกชัย ก็สุขพันธ์ (2527: 82) สรุปว่า ผู้นำอาจจะจะเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือไม่ได้แต่งตั้งก็ได้ ซึ่งจะเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leader) กับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ลักษณะเด่นของผู้นำตามความหมายก็คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพล และบทบาทเหนือผู้อื่น ในการดำเนินงานขององค์การใดองค์การหนึ่ง อาจจะมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจที่ได้มาตามกฎหมาย (Authority) ส่วนผู้นำจะมีอำนาจบารมี (Power) เหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานโดยการยอมรับหรือการยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารกับผู้นำอาจจะเป็นคนเดียวกัน

ในหน่วยงาน หรือคนละคนกันก็ได้ ถ้าเป็นคน คนเดียวกันก็จะมีทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

อุทัย หิรัญโต (2515: 37-38) ได้สรุปว่า ผู้นำคือ การใช้ความสามารถหรือใช้อิทธิพลจูงใจคนให้บังเกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติการ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจ หรืออิทธิพลที่จะดึงดูด และจูงใจให้ผู้อื่นในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น และคำสั่งตนเองได้

Fiedler (1967: 8) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Halpin (1966: 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

สรุป ผู้นำคือบุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามตามต้องการของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ อาจใช้อิทธิพลของตำแหน่งหน้าที่หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็ได้ เป็นเครื่องมือเพื่อให้ประสบความสำเร็จที่มุ่งไว้

ประเภทของผู้นำ

ภิญโญ สาร (2526: 260) แบ่งแบบเป็นผู้นำเป็น 3 แบบคือ

1. แบบเผด็จการ (the autocratic style)
2. แบบประชาธิปไตย (the democratic style)
3. แบบตามสบาย (the laissez - faire or anarchic style)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (the autocratic style) เป็นผู้กำหนด และวางนโยบาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงานโครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรคนใดคนหนึ่ง ในหน่วยงานรับหน้าที่ไปปฏิบัติโดยไม่ปรึกษาหารือผู้ใด หรือแม้เรียกบุคลากรที่จะรับงานไปปฏิบัติมาสอบถามความสมัครใจหรือหารือขอความคิดเห็น ผู้นำแบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์ หรือตำหนิใครก็ตามจะชม หรือวิจารณ์ หรือตำหนิโดยตัวบุคคลมิใช่โดยตำแหน่งและจะแยกตนเองออกห่างจากบุคลากรอื่น ๆ ทุกคนในหน่วยงาน จะวางตนเป็นเอกเทศยากที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวก การตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะทำได้โดยลำพัง เกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการเพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำหรือเป็นความต้องการเช่นนั้นของบุคลากรอื่นไม่ได้เลย ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บัญชางานบุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียวคือปฏิบัติตามบัญชา และไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (the democratic leader) เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ คำสั่ง นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยสั่งไปนั้น กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคนร่วมกัน บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมออกความเห็นเสนอแนะ หรือแสดงความต้องการของตนออกมาให้ปรากฏ และปรึกษาหารือร่วมกันทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้น บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวินิจฉัยในการแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะชมหรือตำหนิใครจะทำอย่างมีเหตุผล โดยแจ้งเหตุผลให้ทราบ และทำอย่างเป็นทางการในฐานะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตามอำเภอใจ หรือตามความพอใจส่วนตัวของตนเอง และเมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ

3. ผู้นำแบบตามสบาย (the laissez-faire or anarchic leader) มอบอำนาจเต็ม และเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนแผนงาน และในการกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวด้วยเลย ผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุ (materials) ต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนตนเองอยู่ห่าง ๆ และจะเข้ามาช่วยก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหรือเชิญให้มาเท่านั้น ผู้นำแบบตามสบายจะไม่ชอบตำหนิ ไม่ชอบชมการปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้ใด มักยอมมอมมิตินานโดยไม่พิจารณาเหตุผลใด ๆ ระบบงานแบบนี้เรียกว่า anarchy คือภาวะเบียบกฎเกณฑ์และเหตุผลใด ๆ ไม่ได้ หรือเป็นสภาพสังคมที่ขาดผู้นำนั่นเอง (a leaderless social situation)

นอกจากนี้ยังมีผู้นำอีกประเภทหนึ่ง ที่ไม่สามารถจัดว่าเป็นผู้นำทั้ง 3 แบบ
 ด้านบน ผู้นำประเภทนี้จัดได้ว่าเป็นผู้นำกึ่งประชาธิปไตยแบบยึดตัวผู้นำเป็นหลัก
 (a manipulative or pseudo-democratic leader) ผู้นำกึ่งประชาธิปไตย จะเป็นผู้นำที่มี
 พฤติกรรมคล้ายคลึงกับผู้นำประชาธิปไตย คือ เมื่อคนมีความปรารถนาจะทำอะไร หรือ
 ต้องการให้หน่วยงานเป็นอย่างใด ก็ประกาศให้ทราบแล้วเลือกบุคลากรที่เกี่ยวข้องแต่งตั้ง
 ขึ้นเป็นคณะกรรมการ (committee) เพื่อพิจารณาเรื่องนั้น ๆ ความจริงคือผู้นำตั้ง
 คณะกรรมการขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติตามความประสงค์ของคนนั่นเอง โดยอาศัยคณะกรรมการ
 ช่วยทำให้ความประสงค์ของตนเป็นความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และดูเป็น
 ประชาธิปไตย ผู้นำไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ เพราะถือว่าเป็นเรื่องของคณะกรรมการ การนำคน
 แบบนี้จะได้ผลดีต่อเมื่อผู้นำมีอำนาจให้คุณ หรือให้รางวัลแก่คนที่สนับสนุนหรือลงโทษคนที่
 ไม่สนับสนุน วิธีการแบบนี้ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่ง และต้องรับผิดชอบต่องานทั้ง
 หมดยุติเพราะเป็นงานตามมติคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคลากร หรือตัวแทน
 บุคลากรทุกคน

กรี วงศ์พุ่ม (2536: 23) จัดประเภทผู้นำตามลักษณะที่ได้รับอำนาจไว้
 3 ประเภท คือ

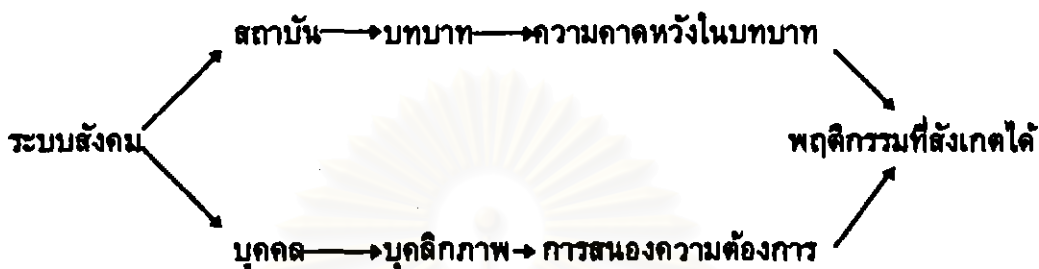
1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ ถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้างมักใช้อำนาจที่มีอยู่ทำทุกอย่างที่พอใจ ไม่มีการยึดหยุ่น
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจที่
 คนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่จะใช้อำนาจ และศิลปะของการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิด
 ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งสร้างสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพ
 นับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควร
 แก่การเคารพนับถือตามตำแหน่งและอำนาจที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและ
 ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

ชาญชัย อาจินสมัจจาร (2538: 37-38) รวบรวมประเภทของผู้นำไว้
 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ
2. ผู้นำยึดตัวเองเป็นหลัก

แผนภูมิภาพที่ 1

สถาบันนิติ



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาสารานุกรม พฤติกรรมผู้นำทางทฤษฎีและ การประยุกต์ใช้ : กรุงเทพมหานคร : วัฒนาการพิมพ์, 2527

ผลของแนวความคิดทฤษฎีนี้เอง ได้มีการแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก (the nomothetic leader) ให้สำคัญทางสถาบันนิติมากกว่าบุคคลนิติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวมอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (idiographic leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเคืองร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (transactional leaders) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้แบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยสรุปผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักถือหลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการบริหารแบบผสมประสานกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

Flippo (1966: 230-232) ได้พิจารณาลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ และแยกลักษณะผู้นำไว้ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกว่า “แบบอัคราธิปไตย” เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ เชื่อมมั่นในตนเองมาก ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นสมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้ คือ

- 1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา
- 1.2 การตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน
- 1.3 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา
- 1.4 ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้ชี้แจงจริงเพียงผู้เดียว เพื่อควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่ตั้งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.6 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามผู้นำ

1.7 ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติจริงได้

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) การใช้อำนาจควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเห ให้เรื่องราวต่าง ๆ ผู้ที่เป็นหัวหน้า ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น ความรับผิดชอบจากผู้นำ หาได้ยากมาก การบริหารจะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้

2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้ สำหรับการควบคุมงาน

2.3 ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ ของการทำงานไม่มีที่แน่นอนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

2.5 ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้จัดว่าดีที่สุดในแง่ อำนาจผลในการบริหารงานมากที่สุด การบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนัก ไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกันก่อน มีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้ ได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน การบริหารงานทั่ว ๆ ไปของผู้ที่มี ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3.3 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัย เลือกริธีที่จะให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

3.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือ หัวอยู่กับตน

3.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

Etzioni (1965: 50-57) แบ่งลักษณะหรือแบบของผู้นำได้เป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทอัตโนมัติ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือด้วยทฤษฎีหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้องการความเป็นระเบียบ มักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication)

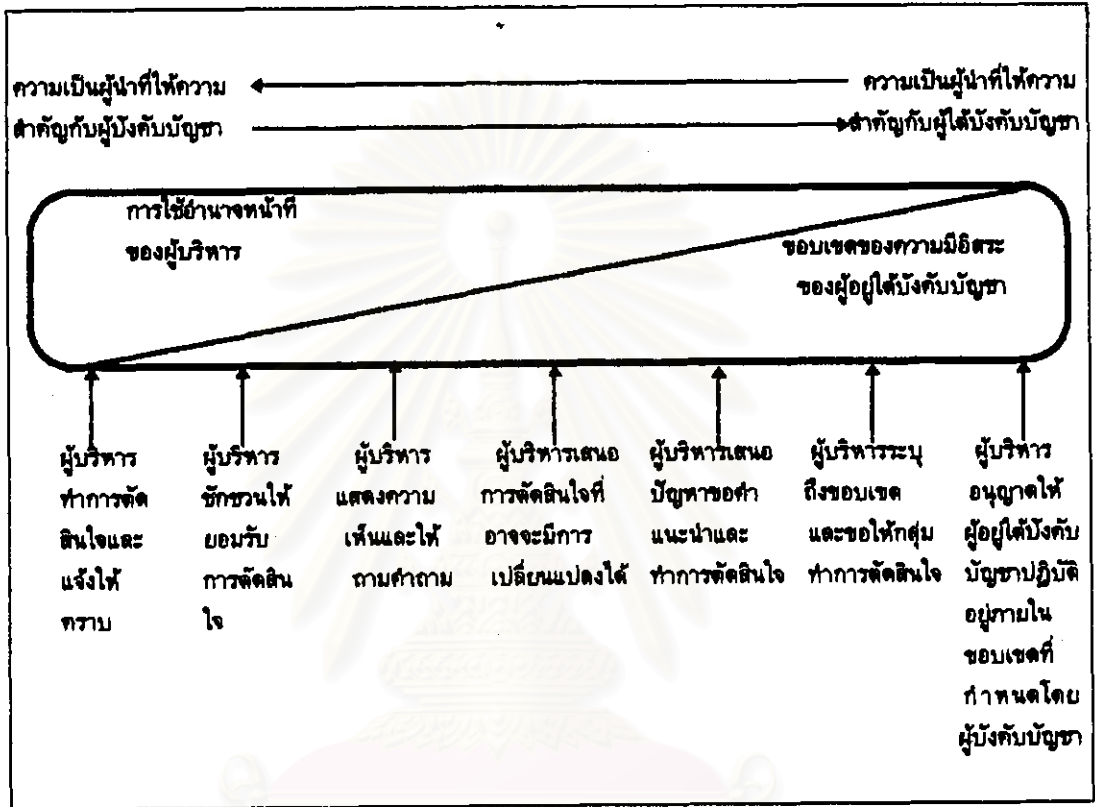
2. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ มักใช้วิธีสั่งงานอย่างเดียวไม่สอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นหาทางบรรเทาความต่อต้าน การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (One-Way Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสมาชิกธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

Tannenbaum and Schmidt (1958: 95-102) (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2525: 458) เป็นนักทฤษฎีพวกแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่พวกเขาเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำ ในขณะที่ Tannenbaum และ Schmidt สนับสนุนความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 แบบ ตามภาพประกอบต่อไปนี้

แผนภูมิภาพที่ 2 แสดงการแบ่งภาวะผู้นำของ Tannenbaum and Schmidt



ที่มา : สมยศ นพวิกรม, 2525 ดัดแปลงจาก Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, May-June 1973, pp. 162-164 ff. (Reprint of March-April 1958)

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเองโดย
 ความเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทางแล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดจากนั้นก็
 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงถึงหรือไม่
 คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของคนแต่สิ่งที่สำคัญก็คือ
 ผู้นำประเภทนี้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนใน
 กระบวนการตัดสินใจ วิธีที่จะให้เกิดในทางปฏิบัติก็คือ ใช้อำนาจบังคับ

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นแก่ลียกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของคนก่อนใน
 กรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปคือแทนที่จะ
 ประกาศแจ้งการตัดสินใจของคนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะใน
 การเกลี้ยกล่อมเสียก่อน เพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการ
 ต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามที่ตนเองตัดสินใจแล้วจะเกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเอง แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับฟังความคิดเห็นของตนเอง ว่าคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร อธิบายให้ฟังจนเข้าใจแล้วเปิดโอกาสให้มีการซักถามถึงปัญหาที่ยังสงสัย ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าผู้นำต้องการทำอะไรจริงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้พิจารณาตัดสินใจมาแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงนำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อปฏิบัติกิจวิยาที่เกิดขึ้น ว่ามีผลกระทบต่อผู้ใดบ้าง และจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้บริหาร

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อน แล้วจึงนำมาเสนอที่ประชุมของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นโอกาสแรกทีผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มค้นอธิบายปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วตามความเห็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อปัญหาอย่างไร เพราะถือว่ากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางเลือก แล้วผู้นำก็ทรงเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วมอบปัญหา ให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจจะเป็นสมาชิกกลุ่มด้วยอย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มจะแก้ปัญหาอันมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Likert (1967) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งระบบของการบริหารออกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

ระบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitive-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำใช้วิธีการเผด็จการสูงมากเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงเล็กน้อย จูงใจผู้ใต้บังคับ

บัญชาด้วยการลงโทษให้เกิดความกลัวใช้การให้รางวัลนาน ๆ ครั้งใช้วิธีสื่อสารจากบนลงล่าง
 สอนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

ระบบที่ 2 เผด็จการแบบกรุณา (Benevolent-Authoritative) ผู้นำแบบนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าแบบที่ 1 มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะปกป้องครองลูกจงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนานครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนบ้าง เชื่อเชิญและยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแต่ควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

แบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำแบบนี้มีมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ไม่เต็มที่ พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนาน ๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายกว้าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทั่ว ๆ ไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้บางเรื่อง พยายามให้คำปรึกษาในหลาย ๆ ทาง

แบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้มีมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อย่างสร้างสรรค์ ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน ย้ายและส่งเสริมให้การตัดสินใจกระจายไปที่องค์กรให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทตลอดจนภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมาย และได้มีผู้จำแนกแยกไว้เป็นหลายแบบ โดยทั่วไปหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีดังนี้

Kingsbuly (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523: 227)

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนแนะการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

Wall และ Hawkins (อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน, 2523: 227) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
7. เป็นผู้ให้กตัญญูและให้โทษ (Purveyor rewards and punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 95-96) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของ ผู้นำมี 3 ประการ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิด มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 99-101) ยังกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ ในการบริหารโรงเรียน นักบริหารการศึกษาแม้จะมีพฤติกรรม ดังนี้

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนนี้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ ๆ ของคนประสบความสำเร็จ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนได้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับคนอื่น ๆ (As a recognizer) เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่าตนเองเป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้เป็นปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาหาขอความช่วยเหลือจากตน

5. นักบริหารการศึกษาในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสริมความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม จะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็น

ผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) ภารกิจอันหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นต้องเลือกและใช้เวลาไปกับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเขาต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลาไปกับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียหลายต่อเวลาปฏิบัติงานของคน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ ออกหน้าและเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยความมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสม

9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่นพฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเฟื่องฟูจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์เราที่มักจะเลียนแบบและเอาอย่างดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น การมาปฏิบัติงานเข้าไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

Knezevich (1984: 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทกฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบ ขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตรขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีในเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ คุรุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) จะต้องมีความรู้ในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

Sergiovanni and Carver (1980 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536) ได้ศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรจะแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการ

1. ผู้นำในบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติ และศักดิ์ศรีของตำแหน่งจะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายเพราะพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการบริหาร และวิธีการสอน ส่วนอาจารย์ผู้สอนก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะต้องแสดงออกที่สำคัญ 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมการมุ่งงาน หรือภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ และพฤติกรรมมุ่งคนหรือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้นำในการพัฒนาคนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดที่สุดประการหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคน คนที่จะต้องพัฒนานั้น จะต้องมุ่งทั้งผู้เรียน และผู้สอน จะต้อง

พัฒนาศักยภาพของผู้รุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น ถ้าบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่น่าพึงปรารถนา ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. บทบาทหน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสวงหาบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม หรือเพื่อให้งานเกิดความสำเร็จและบทบาทในการสร้างกลุ่ม เพื่อปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกของกลุ่มสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ รู้จักประเมินสิ่งที่ตนเองได้ทำไปเพื่อปรับปรุงทำงานให้ดียิ่งขึ้น

Crutfield and Ballachy (1948 อ้างถึงใน เรขา รัตนประสาธ, 2533) ได้ศึกษาแยกเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function)

1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) ได้เป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรง หรือไม่ก็ได้แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริหารงาน

1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) ผู้นำต้องมีหน้าที่ประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่าจะมีปัญหาอะไร และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร แล้วทำการวางแผนการเตรียมไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนการระยะยาว หรือระยะสั้นก็ได้ อาจจะเป็นผู้วางแผนเพียงคนเดียว หรือมีคนร่วมวางแผนด้วยก็ได้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมให้ความเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายหรืออาจจะโดยผู้นำเป็นผู้วางนโยบายแต่ผู้เดียว ซึ่งในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับกรณีผู้นำซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอกในนามของกลุ่ม และทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่มรวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

2. หน้าที่รอง (Secondary Function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานาน

2.3 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่มีสมาชิกในกลุ่มเกิดปัญหาหรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 เป็นผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และรับฟังพร้อมทั้งช่วยจัดปัญหาคล้ายกับรองรับอารมณ์ความทุกข์โศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533: 3-5) มีความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่า โดยปกติทั่วไปแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ได้แก่
 - นโยบาย ทิศทางขององค์กร
 - เป้าหมายการทำงาน
 - วัตถุประสงค์ของการทำงาน
 - วิธีปฏิบัติงาน
 - แผนการปฏิบัติงาน
 - แผนการควบคุมงาน
2. การจัดองค์กรหรือการจัดรูปแบบงาน (Organizing) ได้แก่
 - การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
 - วัตถุประสงค์การทำงาน
 - ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ
 - ความชำนาญเฉพาะของบุคคล
 - อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - รูปแบบการประสานงาน
 - ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
3. การบริหารบุคคล (Staffing) ได้แก่
 - การวางแผนอัตรากำลังคน
 - การสรรหาคัดเลือกบุคคล
 - การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ
 - สวัสดิการต่าง ๆ
 - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัทและบุคลากรด้วยกันเอง
 - การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
 การให้คุณให้โทษแก่บุคคล
4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) ได้แก่
 รูปแบบการเป็นผู้นำ
 การติดต่อสื่อสาร
 การมอบหมายงาน
 การสอนงาน
 การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน
 การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน
 การให้คำปรึกษา
5. การควบคุมงาน (Controlling) ได้แก่
 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 ระบบการควบคุมงาน
 วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน
 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติ
 ความปลอดภัยในการทำงาน

คุณลักษณะของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 96) กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ
 6 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วยควมมีปัญญา
 ไหวพริบมีการตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ ใช้เวลาและภาษาที่ถูก ความเป็นผู้ที่ริเริ่ม
 เป็นคนของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้าน
 วิชาการและแสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นผู้ที่คนอื่นจะต้องพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ หรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

6. สถานการณ์ (Situation) ฐานะทางจิตของคนระดับต่าง ๆ ฐานะ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดี

กิติมา ปรีดีติลล (2539: 268) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้นำว่า จะหาบุคคลคนเดียวที่เพียบพร้อมคุณลักษณะของผู้นำที่ดีทั้งหมดนั้นเป็นการหายาก เพราะลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการทำงานแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันและยังแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่บริหารด้วย แต่พอสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า "ไตรภูมิ" คือ ภูมิวิรู ภูมิธรรม และภูมิฐาน และนอกจากนี้แล้ว ผู้นำควรเป็นผู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถรอบด้าน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทะเยอทะยาน และกระตือรือร้น ที่จะก้าวหน้า มีความสุภาพอ่อนน้อม จริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลสัตย์และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน

กิติ คยัคคานนท์ (2530: 18-24) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง
2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องที่ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
3. ทักษะและบุคลิกที่ดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น
5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง
6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล
7. มีความแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะในการทำงาน
8. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน
9. มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ

10. มีความเห็นอกเห็นใจ และมีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน
11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช่อภิสิทธิ์ชน
12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
13. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

สุชา จันทรเอม (2524: 97-98) สรุปว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติ 5 ประการ คือ

1. เป็นผู้ที่มีการปรับตัวดีกว่าคนทั่วไป
2. เป็นผู้ที่มีลักษณะดีเด่นกว่าคนทั่วไป
3. เป็นผู้ที่ชอบแสดงตัว
4. เป็นผู้ที่รักความก้าวหน้า
5. เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี

อาษา เมฆสวรรค์ (2510: 201) กล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่โดเด
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณา และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนได้
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

เสนาะ ดิเขาร์ (2534: 8-10) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยเฉพาะในแง่ของการบริหารงานผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีคุณสมบัติสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ งานขององค์การเป็นงานที่ต้องทำให้เสร็จไปพร้อม ๆ กันหรือต้องให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันตั้งแต่เริ่มงานจนงานสำเร็จลง
2. สร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในองค์การ ค่านิยมที่กำหนดจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะยึดถือสิ่งใดในการปฏิบัติงาน ตามปกติองค์การจะต้องแสดงออกให้เห็นถึง ค่านิยมโดยการพูด การเขียน หรือการพบปะพูดคุยกับคนในองค์การอยู่ตลอดเวลา
3. การลงไปสัมผัสกับผู้คน ผู้บริหารจะต้องลงไปหาผู้ปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้ได้ เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและสามารถแก้ปัญหาได้ทันที สร้างให้เกิดความรู้สึกในค่านิยม แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. การเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่แท้จริง
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติข้อนี้ได้แก่ความรู้ความสามารถในการ เผชิญกับการเสี่ยงภัยและการนำเอาวิธีการที่เหมาะสมมาเปลี่ยนแปลงองค์การและระบบงาน
6. ความสามารถในการเลือกคน ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเลือกคนดี มีความสามารถเข้าทำงานในองค์การ
7. ผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงานและสามารถชี้ให้ดำเนินไปตามแนวทาง นั้น
8. ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลว

นอกจากนี้ เสนาะ ดิเยอร์ (2534: 38) ยังให้ความเห็นว่าผู้นำในทศวรรษหน้า ต้องเป็นผู้นำที่พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถที่จะทำงานได้เอง โดยไม่ต้องขึ้นกับ ผู้นำองค์การหรือหัวหน้าหน่วยงาน ลักษณะของผู้นำในทศวรรษหน้า มีดังนี้คือ

1. ต้องเป็นผู้บริหารที่ไม่มากเกินไปในทางใดทางหนึ่ง คือ ไม่ใช่ผู้นำที่มุ่งแต่งงาน อย่างเดียวหรือมุ่งที่คนอย่างเดียว จะต้องอยู่ตรงกลางระหว่างความมากเกินไปและน้อยเกินไปในเรื่องของความรับผิดชอบงานและการควบคุมงาน
2. ผู้บริหารเน้นการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเป็นเลิศในทุกด้าน ไม่ใช่ ผู้บริหารที่รับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การแต่ต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถรอบด้าน เพื่อให้ คนเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ
3. วิธีการแก้ปัญหาของผู้นำจะใช้วิธีโยนปัญหากลับไปให้ผู้ปฏิบัติงานแก้เอง การบริหารในยุคที่ผู้นำแก้ปัญหาได้ทุกอย่างจะหมดไปกล่าวคือ เมื่อได้รับรายงาน

จากผู้ปฏิบัติงานแทนที่จะให้คำตอบหรือตัดสินใจเองแต่จะส่งปัญหากลับคืนไปยังผู้ปฏิบัติ พร้อมถามคำถามบางข้อที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิด ขณะเดียวกันก็ให้ข้อมูลบางอย่างที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานคิดเป็นทำเป็นซึ่งเท่ากับการพัฒนาคนให้สามารถแก้ปัญหาได้

4. ผู้นำจะมอบหมายอำนาจอย่างมากจนพอให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้อำนาจนั้นให้ งานสำเร็จในตัวเองแต่ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีควบคุมที่ได้ผล การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม รับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารจำเป็นต้องให้อำนาจอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ แต่ผู้นำก็มีระบบ ควบคุมที่ทำให้ตรวจสอบได้ว่างานก้าวหน้าไปอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานก็มีอิสระเต็มที่และ ผู้บริหารไม่ได้เข้าไปยุ่งกับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้นำจะมีทั้ง ความยืดหยุ่นและเข้มงวดในการควบคุมไปพร้อม ๆ กัน

5. ผู้นำเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานเป็นที่มิด้อย่างดี ขณะเดียวกันความสามารถเฉพาะตัวก็สูงด้วย หมายความว่า การรู้จักทำงานเป็นที่มิด จะส่งเสริมให้ทุกคนได้เป็นคาราไปพร้อม ๆ กันทุกคนทำงานโดยมุ่งความสำเร็จส่วนรวมของ องค์กรโดยอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันและหลากหลายของแต่ละคน การสร้างทีมงานจะ ส่งเสริมพัฒนาคนให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันบนรากฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยที่ แต่ละคนต่างรู้จักภารกิจของตน

6. ผู้นำจะมองผู้ปฏิบัติงานในแง่ดีแต่ขณะเดียวกันก็ใช้ให้ทำงานหนัก สมมติฐาน ดังกล่าวแยกเป็น 3 ประการคือ ประการแรกรูปแบบการทำงานจะอยู่บนรากฐานที่ว่าทุกคน ต้องการทำความดีด้วยกันทั้งนั้น เป้าหมายขององค์กรและของส่วนตัวพนักงานมีความ สอดคล้องกัน ประการที่สองผู้นำจะมองว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ต้องสร้างอาณาจักรหรือ เล่นการเมือง หากงานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ก็เกิดจากระบบหรือ ขั้นตอนการทำงาน ไม่ได้เกิดจากประโยชน์ส่วนตัวของคนหรือของพวกพ้อง ประการที่สามคนทุกคนสามารถ เจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522: 26-28) กล่าวไว้ว่าผู้นำที่ดี คือผู้นำที่ สามารถเปลี่ยนสิ่งนี้อาจเป็นไปได้ ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่ ทำเนียบย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดี ก็ควรจะเรียนรู้ และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วม งาน ในเมืองงานนั้น ๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ
2. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำคนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

3. มีใจจดจ่อในงานที่จะต้องปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น

4. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ไม่มากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้

5. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้

6. ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดี จงชมเชยและยกย่องอย่างเหมาะสม

7. ไม่ควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้าน หรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรจะเป็นการตำหนิเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าคน ถ้าจะตำหนิ ควรจะแจ้งสิ่งที่เขาบกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

8. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รับยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

9. ให้เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบาย เพราะโรงเรียนเป็นของ "เรา" ไม่ใช่ของ "ข้าพเจ้า" คนเดียว

10. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน

11. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน

12. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข

13. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่ยอมรับของคนทุกคนย่อมเป็นไปได้ ดังนั้นการทำงานจึงควรให้เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่

14. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

15. ในการทำงาน ควรจะเน้นว่าอะไรถูก มากกว่าที่จะเน้นว่าอะไรถูก

16. ในการประชุมหรือปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง (vote)

17. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

18. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความตั้งใจที่จะทำงาน

19. มอบอำนาจความรับผิดชอบ และภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ
20. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลงได้ แต่ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่เสมอว่า ไม่ค่อยมีใครชอบคนที่รู้ทัน
21. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่า สถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย
22. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง ความคิดเห็นทั้งหลายควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระ มากกว่าที่จะพิจารณาว่า เป็นความคิดเห็นของใคร
23. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี
24. ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
25. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่า ที่จะมาจากภายนอก ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกัน หรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่จากไป

Chester I. Barnard (อ้างถึงใน วิทยุ โทร. 2526: 264-265)
 พิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในสายตาของนักบริหารการศึกษา กล่าวว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ 5 ประการ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวา และทนทาน คือมีความคล่องแคล่วว่องไว ยิ้มแย้มแจ่มใส พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงานต่อเนื่องกันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ดึงดูดใจคน และประสบความสำเร็จในการทำงาน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อันจะทำให้การกระทำหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างทันที่ว่องที่ เหมาะสมกับเหตุการณ์
3. ความสามารถในการจูงใจคน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ร่วมงานและคนทั่วไป ความสามารถในการจูงใจคนนี้ หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดปาฐกถา การเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ เอาใจคนอย่างถูกจังหวะ และรู้จักสถานการณ์อันควร แสดงความสุจริตใจของตนเองออกมาให้คนอื่นเห็นชัด
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรในเชิงคิดปรวรมและคุณธรรมตามสภาพสังคม ยินดีรับผิดชอบและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อเกิดการผิดพลาด เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่นั้นอย่างดีที่สุด

5. ความฉลาดและไหวพริบ มีความเฉียบแหลม รอบรู้ในการดำเนินงาน การบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความคิดริเริ่ม มีความสมบูรณ์ทั้งทาง ร่างกายและจิตใจ

จากผลงานวิจัยของ Stogdill (1981: 73-97) พบว่า คุณลักษณะที่ดีของ ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่

1. การมีความรับผิดชอบ
 2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ
 3. มีความแข็งแรง
 4. มีความเพียรพยายาม
 5. รู้จักเสี่ยง
 6. มีความคิดริเริ่ม
 7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
 9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
 10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้เสร็จ และ
- ลักษณะที่ดีของผู้นำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษาคดี และมีฐานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาสูง ตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อสารที่ดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ตื่นตัวเสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องาน ไม่ย่อท้อต่อ

อุปสรรค

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคม

อรุณ วัชรธรรม (2522: 200-204) สรุปว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำ ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รอบรู้อย่างรอบรู้มาก ฐานะแห่งความเป็นผู้นำยังมีความมั่นคงมากขึ้น

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการริเริ่มจะทำการสิ่งใด จะต้องคิดก่อนทำเสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติการเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะสามารถเผชิญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต่อต้านหรือขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดขึ้นอยู่กับตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วยซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

5. ความแนบเนียน (Tact) ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสำคัญกับผู้อื่น ด้วยกิริยา อากาและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่เราติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนเองได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเองได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมที่เราติดต่อด้วย เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม (Justice) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรม ก็คือ ความเที่ยงธรรม และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในค่านกฎหมายสามารถพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางหลีกเลี่ยงได้เสมอ ดังนั้น ในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียมากที่สุด

7. ท่าทาง (Bearing) ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกาย ที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่เหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญ ประการหนึ่งที่น่าจะต้องระมัดระวังอยู่มาก ผู้ที่จะต้องเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมี ลักษณะท่าทางดี จึงจะทำให้ผู้อื่นเกิดความเลื่อมใสศรัทธา

8. ความอดทน (Endurance) ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและ ความอดทนใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและสำเร็จ ได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่าง แท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายนอกจากนี้ความกระตือรือร้นยังช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของ หน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขและ ผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือ บังคับความโลภ หรือความหลงและความอยากได้ของตนเองที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นยอมเป็นคนที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่น่าจะ ต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถกุมครองรักษา และให้สิทธิ์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็น อย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความ ไม่ประมาทไม่ยึดติด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ไม่เป็น คนใจลอยหรือหลับใหล เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามโดยอัตโนมัติ

12. คุลยพิณิจ (Judgment) คือ ยำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยการชั่งน้ำหนักเหตุผล สรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือ ข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องใช้คุลยพิณิจอย่างมากมาย เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุลยพิณิจของเราและมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไว้เหตุผล เป็นลักษณะที่เหมาะสมกับผู้นำโดยตรง และเป็นลักษณะที่ สำคัญประการหนึ่ง ที่จะคอยบังคับไม่ให้เรามีความเห็นแก่ตัว คอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันคึงาม ผู้นำที่มีความสงบเสงี่ยมจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเคารพ นับถือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่าง ของมนุษยชาติ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และ

ความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการปกป้องหา
 ความรู้สึกของผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันผู้บริหารจะต้องคอยเอาใจใส่เรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความ
 เลือดเนื้อร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะต้องเป็นเครื่องผูกมัดจิตใจซึ่งกันและ
 กันได้เป็นอย่างดีที่สุด และผลที่ได้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ผลงานของส่วนรวม
 สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพคุณสมบัติของการเป็นบุคคลที่
 ซื่อสัตย์ สุจริตต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความจงรักภักดีต่อ
 หมู่คณะหรือส่วนรวม เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะได้มีความจงรัก
 ภักดีต่อเรา เขาย่อมจะรู้สึกว่าได้อยู่ในความปกครองที่ปลอดภัยและอบอุ่นยิ่งขึ้น อันเป็นผล
 ให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมดี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่าง
 ถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดี จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อน
 มนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามศึกษา และ
 ปรับตนให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะไปติดต่อกันได้และถูกต้อง

17. การบังคับใจตนเอง (self-control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทาง
 อารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น
 การบังคับตนเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหารเพราะ เพื่อมิให้แสดงออกซึ่ง
 กิริยาอาการต่าง ตลอดเวลามักจะเป็นสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการต่าง ๆ ที่
 แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกตและบางทีอาจจะเป็นแบบของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538: 25-29) กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำที่ดี ดังนี้

1. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความต้องการที่เลื่อนขึ้นสู่การบริหารระดับที่สูงขึ้น และ
 พยายามพัฒนาตัวเองให้เจริญงอกงาม ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้อยู่เสมอ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ
 ขยายงานให้กว้างขวางขึ้น ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฉวยโอกาส และจะต้องมีความเชื่อมั่นใน
 ตัวเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ริเริ่มโดยตัวเอง ผู้นำจะต้องคิดและเคลื่อนไหวตาม
 ความริเริ่มของตัวเองโดยไม่ปล่อยให้คนอื่นเป็นผู้บอกให้ทำ การเป็นผู้ริเริ่มโดยตัวเองนั้น
 จะต้องประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตัวเอง และความกล้าหาญที่จะก้าวไปข้างหน้า

3. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถคิด สิ่งดังกล่าวอาจเป็นงานหนักที่สุดที่ผู้นำ
 ประสบ เราส่วนใหญ่อาจจะพบว่ามันเป็นสิ่งที่ยากในการกระทำ ในการแสดง แต่เราจะประสบ

กับความยากลำบาก เมื่อเราต้องคิดอย่างแจ่มชัดเกี่ยวกับปัญหา เราอาจถูกรบกวนโดยเสียงหรือปัญหาอื่น ๆ หรือบางทีเราชอบทำมากกว่าชอบคิดแก้ปัญหา

4. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถแสดงความคิดอย่างแจ่มชัด ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถขั้นต้นในการสื่อความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจว่าผู้นำต้องการให้เขาทำอะไร

5. ผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักขาย ความคิดใด ๆ ที่ผู้นำคิดได้และสื่อความหมายให้คนอื่นจะต้อง "ขาย" นั่น คือขายความคิด โน้มน้าวให้คนอื่นเห็นคุณค่าของความคิด สิ่งดังกล่าวก็คือ งานขั้นต้นของผู้นำ การขายแผนการทำงานเป็นส่วนสำคัญของผู้นำในการสื่อความหมายให้กับคนงาน

6. ผู้นำที่ดีจะมีคุณภาพทางศีลธรรม ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และบุรณภาพ จะต้องเป็นส่วนสำคัญในผู้นำ อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตลอดจนการกระทำของผู้นำ

7. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเป็นผู้จัดการ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ เพราะว่าคุณจะต้องจัดการกิจการของงานของตนเอง และงานของคนงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

8. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นและทำงานโดยผ่านคนอื่น ผู้นำจะต้องเข้ากับคนอื่นได้ และทำให้คนงานทำในสิ่งที่ต้องทำในองค์การ

9. ผู้นำที่ดีจะต้องเต็มใจในการแก้ปัญหาที่ยากลำบาก ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาที่ยากลำบาก ต้องกล้าตัดสินใจแม้จะกระทบกระทั่งผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มก็ตาม

10. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่ไม่หยุดนิ่งกับที่ และต้องมีความสามารถในการผลักดันคนอื่น ผู้นำที่ดีจะต้องทำให้คนงานติดตามตัวเองอยู่เสมอ และต้องการที่จะทำงานร่วมกับผู้นำ

11. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการประเมินผลคนอื่น และยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่น คุณสมบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้นำเพื่อที่จะได้เลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานและปฏิเสธคนที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม

12. ผู้นำที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น และทำงานร่วมกับคนอื่น

13. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นที่มีความสมคูลย์ สิ่งดังกล่าวหมายความว่า ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ มีความมั่นคง มีความสามารถ และมีความยุติธรรม

14. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่น ผู้นำจะต้องพอใจจากการที่เห็นงานดำเนินไปโดยประสบความสำเร็จ โดยผ่านการทำงาน ofผู้อื่น

15. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความยุติธรรม และมีความเฉลียวฉลาด บางครั้งจะมีการร้องทุกข์ และมีปัญหาเกิดขึ้นจากพนักงาน ผู้นำที่ดีจะต้องแก้ปัญหาของพนักงานให้ได้ และการแก้ปัญหาจะต้องมีความยุติธรรม

16. ผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจงานของพนักงานแต่ละคน การเข้าใจลักษณะของงาน จะทำให้ผู้นำมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาและคุยกับคนงาน

17. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการผูกมิตรกับผู้อื่น ได้รับการสนับสนุนและความจงรักภักดีจากพนักงานและเพื่อน ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นว่า สามารถร่วมทำงานกับเพื่อนผู้นำในแผนกอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ในฐานะที่เป็นผู้นำ บางครั้งก็ต้องขอความช่วยเหลือจากหัวหน้างานอื่น ๆ

18. ผู้นำที่ดีจะต้องมีจิตใจที่ดีและมีการศึกษา จิตใจที่ดีจะแสดงออกในลักษณะของเจตคติของการขอเรียนรู้อย่างไม่ปฏิเสธการแก้ปัญหาการศึกษาที่ดีสะท้อนให้เห็นไม่เพียงแต่จำนวนปีที่ได้เข้าโรงเรียน แต่เป็นคุณภาพ และสิ่งที่ได้เรียนรู้ บางสิ่งบางอย่างก็สามารถเรียนจากประสบการณ์มากกว่าเรียนจากห้องเรียน เช่น ความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้ย่อมเป็นสิ่งที่ยอมรับมากกว่าเรียนจากห้องเรียน

19. ผู้นำที่ดีจะต้องพยายามมองอะไรเป็นภาพทั้งหมด โดยการใช้ทักษะทางความคิดรวบรวมข้อดีของการเข้าใจในสิ่งที่ฝ่ายบริหารระดับสูง และระดับกลางต้องการให้ทำและทำไมจึงเป็นอย่างนั้น เพื่อให้เป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องเข้าใจภาพทั้งหมด และสามารถสื่อความหมายสิ่งดังกล่าวในลักษณะที่เข้าใจกันกับพนักงานของเขา

20. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทน กล่าวคือ อดทนในการฟังและเข้าใจคนงาน อดทนในการรอเวลาเพื่อเข้าใจและปรับปรุงงานตนเองและความสัมพันธ์กับคนงาน อดทนในการใช้เวลาเพื่อวางแผนงานและจัดระเบียบงานเพื่อให้พนักงานได้ทำงานด้วยความสะดวกสบาย

21. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนยืดหยุ่น กล่าวคือ ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการใหม่ ๆ สภาพที่เปลี่ยนแปลง วิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ความเจริญก้าวหน้าถอยลง ผู้นำที่จะประสบกับความสำเร็จจะต้องเป็นคนใจกว้างไม่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ยอมรับการทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆ และการปรับปรุงงานโดยอาศัยแนวความคิดใหม่ ๆ

22. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มีความเชื่อและความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการวางแผน ในการจัดองค์กร และในการสั่งการให้ผู้อื่นทำงาน

23. ผู้นำที่ดีจะต้องยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ ถ้าหากผู้นำเป็นคนที่ไม่อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ งานในตำแหน่งผู้นำก็จะอยู่ได้ชั่วเวลาสั้น ๆ

24. ผู้นำงานที่ดีจะต้องมีความริเริ่มและมีความต้องการต่อความสำเร็จ สิ่งดังกล่าวอาจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าหากผู้นำต้องประสบกับความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเป็นคนเข้มแข็งพอสมควร

Goble F. 1972 (อ้างถึงใน กรองแก้ว อยู่สุข, 2535 : 135-136) ลักษณะผู้นำที่ดี คือ ทำงานสำเร็จด้วยดีและเป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะเป็นดังนี้

1. มีความทะเยอทะยาน (Ambition) ซึ่งเป็นแรงขับอันสำคัญที่จะผลักดันให้ทำงานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงานหรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและดีกว่าผู้อื่น
2. มีความอดสาทะพากเพียร (Persistence) ความพากเพียรจะทำให้ชนะอุปสรรคได้
3. มีความกล้าหาญ (Courage) คือ กล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายโดยไม่ท้อถอย แม้ว่าจะผิดพลาดล้มเหลวก็จะสู้ต่อไป เพราะเชื่อว่าไม่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จคนใดเลยที่จะไม่เคยทำอะไรผิด
4. มีความเชื่อถือศรัทธา (Faith) หมายถึง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและลูกน้อง และเชื่อมั่นในงานที่ตนทำ ซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด
5. มีความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity) ทั้งต่อตนเอง ต่องานและผู้ร่วมงาน ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
7. มีความยุติธรรม (Justice)
8. มีจุดมุ่งหมาย (Objectivity) เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่งไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์หรือบุคคล สามารถวิเคราะห์ได้
9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) รู้จักปรับตนทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติงาน ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาที่ควรหรือจำเป็น
10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) การตัดสินใจนอกจากเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นความเข้มแข็งเด็ดขาดของตนอีกด้วย
11. มีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) จึงจะสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติอื่น ๆ อีกมากที่ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพควรจะต้องมี เช่น ความรับผิดชอบ ความละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบ ความนับถือตนเอง ทักษะในด้านการติดต่อและวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากทางด้านจิตวิทยา

ผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มีลักษณะดังนี้คือ

- มีอารมณ์มั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย
- อดทนต่อการกระทำและการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น
- เข้าใจตนเองและผู้อื่น
- ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- สนใจบุคคลและเหตุการณ์รอบข้าง
- ทำงานเป็นทีมได้ดี และมีความพอใจ
- มีความรับผิดชอบและมีวินัยควบคุมตนเองได้
- มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน
- ทำงานอย่างไม่เครียด มองโลกในแง่ดี
- เป็นห่วงและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น
- ไม่ชอบใช้กลไกในการปกป้องตัวเอง (Defence Mechanism)

ทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป

ในปัจจุบันมีแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย
วารสารราช, 2526) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ศึกษาค้นคว้าระหว่าง
ปี 1940-1950 ซึ่งเน้นคุณลักษณะของผู้นำซึ่งมีอยู่ 6 ลักษณะเด่น ๆ ดังนี้คือ

1.1 ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะ
ท่าทาง ส่วนสูงและน้ำหนัก

1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทาง
สังคม และการขบขันฐานะทางสังคม

1.3 สถิติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ พุคเก่ง ตัดสินใจดี
ความรู้ดี และฉลาดหลักแหลม

1.4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุขุม
รอบคอบ และความกระตือรือร้น

1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-relation characteristics) ได้แก่
เป็นผู้ต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social characteristics) เช่น ผู้มีความ
มุ่งมั่นความสัมพันธ์สูง

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมเน้นประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ และคิดคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานพฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจความนับถือและความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีผู้ตามสถานการณ์ (Situation Theories)

ทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า จะมีลักษณะหรือปัจจัยหลาย ๆ ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในความเป็นผู้นำ ซึ่งมีลักษณะพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดสำหรับงานของผู้บริหารก็คือ การพิจารณาวินิจฉัย (Diagnosis) และการประเมินผล ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำด้วยความรอบคอบ ลักษณะหรือปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่

3.1 ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial Characteristics)

3.2 ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (Subordinate Characteristics)

3.3 โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะงาน (Group Structure and the nature of the task)

3.4 ลักษณะหรือปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ (Organizational Factors)

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 8-16) รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่นักวิชาการต่างให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ต่างกัันดังนี้

ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory)

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล มนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ แนวคิดนี้เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและ

คุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัตินี้อาจจะมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจ ได้มาจากประสบการณ์ก็ได้ จุดบกพร่องของทฤษฎีนี้คือ ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนตายตัวของผู้นำ

ทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal-Situation Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียว นั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรมีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ

ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theory)

แนวคิดตามทฤษฎีนี้กล่าวว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์

องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง

2. ภารกิจของกลุ่ม

ภารกิจคือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจจะยากง่าย

แตกต่างกันงานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น

ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory)

ทฤษฎีมนุษยนิยมเน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล เน้นตัวมนุษย์และสร้างหลักการ โดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิดดังต่อไปนี้

1. เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน
2. เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย
3. ภารกิจของผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมทั้งที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และในขณะเดียวกันก็ทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการด้วย

Stogdill (1974: 17-23) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และได้สรุปทฤษฎีผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่าการเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม นั่นคือ เป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (Leader are born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้ผู้นำ
2. ทฤษฎีสถานแวดล้อม (Environmental Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจาก เวลา สถานที่และสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความรู้ความสามารถ และทักษะในการแก้ปัญหาสังคม วิกฤตการณ์ต่างๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่และทฤษฎีสถานแวดล้อมพยายามอธิบายแหล่งที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว คือ ถ้ามีโชคลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้ว ก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ แต่ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้บางคนเชื่อว่าผู้นำเป็นผลของ
 - 3.1) ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ
 - 3.2) ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม
 - 3.3) เหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำก็คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่มแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่าโดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ต้องการแรงจูงใจ จึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องหาทางส่งเสริม ความสุขหรือใจในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการจึงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์การ

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่มปฏิสัมพันธ์จะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติ สถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

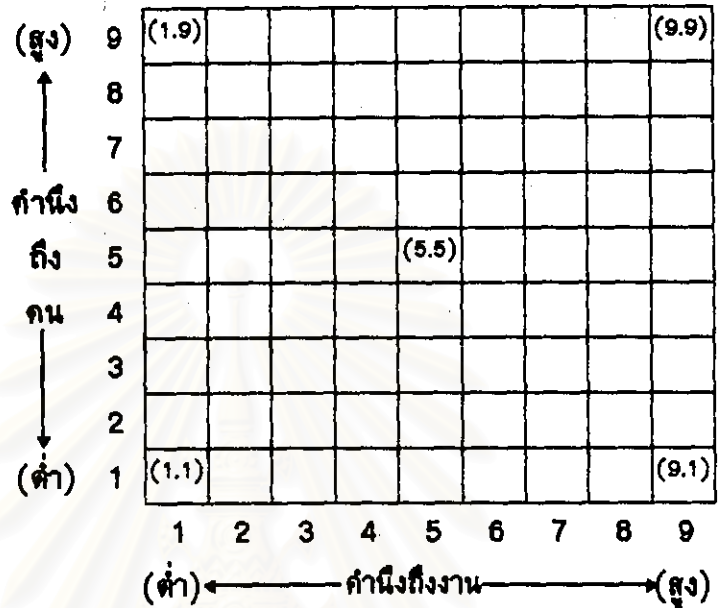
นอกจากนี้ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำที่ Ohio State, Michigan และ Group Dynamics มุ่งความสนใจโดยเน้นในด้านสัมฤทธิ์ผลของงาน และเน้นในเรื่องการพัฒนาต้านมนุษยสัมพันธ์ จากแนวคิดนี้เอง Robert R. Blake และ Jane S. Monton ได้นำมาสร้างเป็นตารางการบริหาร (Managerial Grid) ของผู้นำ และได้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในองค์การต่าง ๆ

ตารางการบริหารมีแบบภาวะผู้นำเด่น 5 แบบ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการเน้นสัมฤทธิ์ผลของงาน หรือเน้นต้านมนุษยสัมพันธ์ (คน) ซึ่งจะมีรูปแบบดังนี้คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิภาพที่ 3

ตารางการบริหารของผู้เ้า



ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston, Tex. : Gulf Publishing, 1964

จากแผนภูมิภาพที่ 1 แสดงให้เห็นแกนตั้ง หมายถึง การคำนึงถึงคน ความเอาใจใส่ การดูแลสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
 แนวนอน หมายถึง ความเอาใจใส่ในเรื่องของงาน เน้นในเรื่องของผลผลิตตามน้อยตามลำดับของตัวเลข

The Managerial Grid แสดงแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบคุณภาพน้อย (Impoverished) (1.1) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในงาน และคนน้อยมาก บรรยากาศในองค์กรการเฉื่อยชา
2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Country Club) (1.9) หมายถึง ผู้นำที่สนใจคน เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร บรรยากาศโดยทั่วไปสนุกสนานเป็นกันเอง
3. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task) (9.1) หมายถึงผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องงานเป็นที่สุด เน้นในเรื่องของประสิทธิภาพของงาน มากกว่าเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญในเรื่องขวัญและกำลังใจน้อยมาก

4. ผู้นำแบบหัวหน้าทีม (Team) (9.9) ผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์และประสิทธิภาพของการทำงานสูง ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้นำมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle-road) (5.5) ให้ความสนใจทั้งงานและคนพอประมาณ บรรยากาศทำงานเรียบง่าย งานอาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร คนมีขวัญและมีกำลังใจพอสมควร

สรุป Blake and Mouton ศึกษาแบบภาวะผู้นำที่ เรียกว่า ตารางการบริหาร (Managerial grid) มุ่งเน้นใน 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน (Concern for People) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2. มิติมุ่งผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัย คุณภาพของการให้บริการ ประสิทธิภาพของงาน ปริมาณของผลงาน

ทฤษฎีนำตามสถานการณ์ ของ Fiedler (Fiedler' Contingency Model)

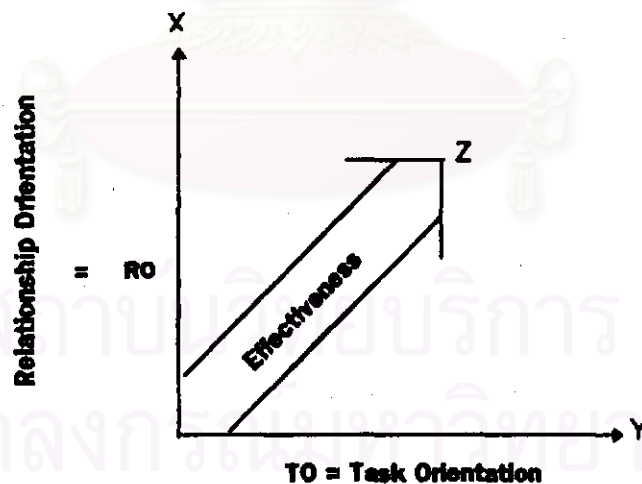
Fiedler (1967) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำเรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership) มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

ทฤษฎี 3 มิติ (3 Dimensions Theory) ของ Reddin (อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536: 8-85) แนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้ผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุผล

แผนภูมิภาพที่ 4 แสดงมิติทั้ง 3 ของ 3-D Theory



ที่มา : William J. Reddin, *Managerial Effectiveness* New York : McGraw-Hill 1970

- X - มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์
- Y - มิติมุ่งคนหรือมิตรสัมพันธ์
- Z - มิติมุ่งประสิทธิผล

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ด้วย (Relationship with other People)

ความแตกต่างของผู้บริหารในการบริหารงาน ในการให้ความสำคัญต่องาน (Task to be done) กับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ (Relationship with other People) จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะให้ความสำคัญเรื่องมนุษย์สัมพันธ์มากเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ Reddin ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. แบบอิงเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ตั้งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้น ย้ำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์โดยไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง ให้ความสำคัญในตัวเองและตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลลายน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้น มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related) ที่เน้นความสำคัญที่เกี่ยวกับคน แต่ให้ความสำคัญในด้านที่เกี่ยวกับงานน้อย เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดและจะต้องมาก่อนเรื่องงาน เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญเป็นคนแบบเป็นกันเอง ใจดี งาม ไม่เป็นที่สังเกตุของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน คล้อยตามผู้อื่นง่าย มีความเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัยมั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบมุ่งงาน (Dedicated) มีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็เอาให้ได้ เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าว มีความมั่นใจตัวเองมากกว่าปกติเป็นคนขยันทำงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงาน

เป็นรายตัวค่อนข้างมีความทะเยอทะยานในการทำงาน เรื่องงานจะต้องมาก่อนเสมอ
เน้นตำแหน่งสูงมาก ให้ความสำคัญกับคนต่ำ

4. แบบผสมผสาน (Integrated) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่อาศัยอำนาจหน้าที่
ทำงานยึดตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกใน
หน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจตามกฎหมาย มักให้
โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน
มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะการบริหาร 4 ลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผลขึ้นมา
พิจารณา โดยจำแนกออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย สามารถ
แบ่งออกได้อีก ดังนี้ (William J. Reddin, 1970: 215-234)

1. ลักษณะของผู้หน้าที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความ
ก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบบดทิ้งหน้าที่ (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความ
สนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มักมีพฤติกรรมขัดขวางการทำงานของ
ผู้อื่นด้วยการแทรก หรือปิดบังข้อเท็จจริง ไม่ยอมรับผิดชอบต่อความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับ
ผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียง
สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใดเพราะเชื่อว่าบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองจะทำให้งานราบรื่น
มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำ
ใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้
ดังนั้นการบริหารงานจึงไม่ได้ผล เพราะการพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งไม่ได้แก้ปัญห
บุคคล

1.3 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว
โดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและมีความไว้วางใจในบุคคลอื่น
น้อยมาก ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตกอยู่ภายใต้ความกลัว ไม่กล้ามีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ และมักจะทำงานตามสั่ง ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจเมื่อมีการโต้แย้งจากผู้ร่วมงาน
ซึ่งจะทำให้เกิดกลุ่มที่ต่อต้านได้

1.4 ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า
ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญสำคัญ พยายามที่จะให้

ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถเป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นการขจัดปัญหา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้ยึดระบบระเบียบ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่ดีคิดว่าคนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักขาดความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไปหรือในวงกาททหาร

2.2 นักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ความสนใจในตัวผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3 ผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงานและดำเนินงานด้วยความชำนาญ มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะสั่งงานโดยไม่ก่อให้เกิดความขุ่นเคืองจากผู้ร่วมงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการวางมาตรฐานในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

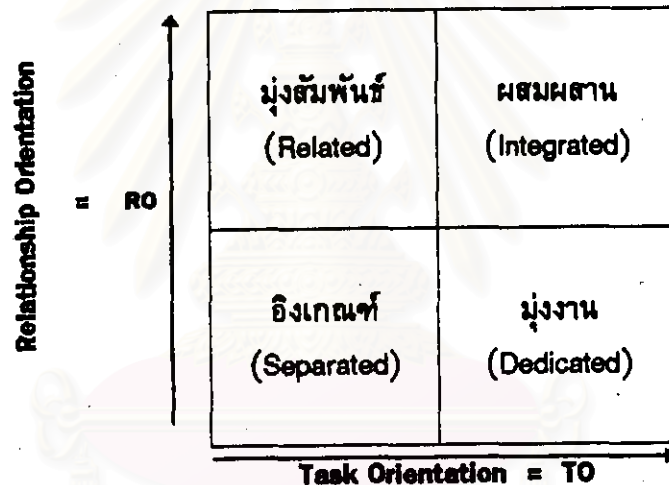
Reddin แบ่งประเภทผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงานและในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด โดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ

แต่บางคนอาจจะมีลักษณะหนึ่งยึดมั่นตลอด บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพ ผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดี หรือไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออก เป็นดังนี้

แผนภูมิภาพที่ 5

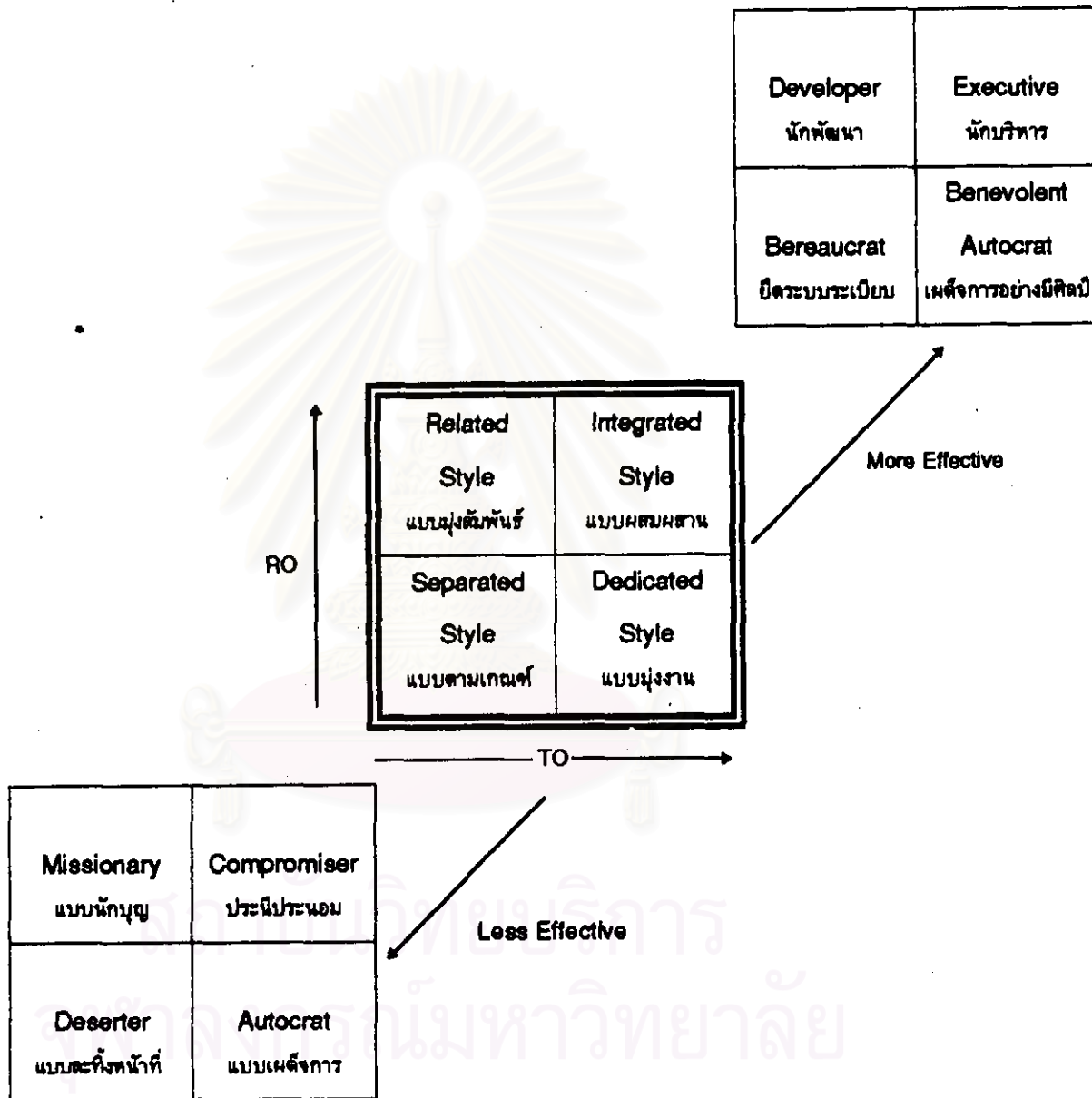
แสดงแบบผู้นำในทางบริหาร 3 มิติ



ที่มา : ดัดแปลงจาก William J. Reddin, *Managerial Effectiveness*. New York : McGraw-Hill 1970 : p. 12

- | | | |
|---------------------------------|--|---|
| 1. แบบอิงเกณฑ์
(Separated) | ผู้ยึดระบบระเบียบ (Bureaucrat)
ผู้ละทิ้งหน้าที่ (Deserter) | เป็น แบบมีประสิทธิภาพมาก
เป็น แบบมีประสิทธิภาพน้อย |
| 2. แบบมุ่งสัมพันธ์
(Related) | นักพัฒนา (Developer)
นักบุญ (Missionary) | เป็น แบบมีประสิทธิภาพมาก
เป็น แบบมีประสิทธิภาพน้อย |
| 3. แบบมุ่งงาน
(Dedicated) | ผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์
(Benevolent Autocrat)
ผู้เผด็จการ (Autocrat) | เป็น แบบมีประสิทธิภาพมาก
เป็น แบบมีประสิทธิภาพน้อย |
| 4. แบบผสมผสาน
(Integrated) | นักบริหาร (Executive)
ผู้ประนีประนอม (Compromiser) | เป็น แบบมีประสิทธิภาพมาก
เป็น แบบมีประสิทธิภาพน้อย |

แผนภูมิภาพที่ 6 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และมีประสิทธิผลน้อย ตามกรอบ
ทฤษฎีของ Reddin



ที่มา : ดัดแปลงจาก William J. Reddin, Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co.,

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำในประเทศไทย

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ ใช้แบบภาวะผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุดจากแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบนักบริหาร ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการ นักบุญ และผู้ทโนงาน ในการใช้เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารและผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่า แบบที่มีประสิทธิผลน้อย
2. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธภาพ และมิติมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50, 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ
3. ความสำคัญสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทุกกรณี ยกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ใช้แบบภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เวหา รัตนประสาท (2535: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ ปรากฏเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา

เมื่อวิเคราะห์ตามระดับประสิทธิผลของการบริหาร ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40

นิพนธ์ อุทก (2535: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิติของเวทคิด ผลการวิจัยค้นพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 32.10 แบบประนีประนอม ร้อยละ 29.50 และแบบผู้หนักงาน ร้อยละ 12.80 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำนักบริหาร ผู้ประนีประนอม ผู้ละทิ้งหน้าที่ และผู้เผด็จการที่มีคิดปี ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากระดับสูงกว่าผู้บริหารหญิงคิดเป็นร้อยละ 59 และ 50 ตามลำดับ ในทิศทางการบริหาร ผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำที่มุ่งงานมากในระดับที่สูงกว่าผู้บริหารชาย คิดเป็นร้อยละ 16.70 และ 5.10 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการบริหารผู้นำทั้ง 8 แบบ แบบที่มีประสิทธิผลน้อย และแบบที่มีประสิทธิผลมาก และทิศทางการใช้แบบผู้นำในการบริหาร พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีอายุน้อย และอายุมากใช้แบบผู้นำเป็นนักบริหารมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 25 และ 29.80 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 58.30 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 57.10 ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำลักษณะมุ่งสัมพันธ์ภาพมาก และมุ่งงานมากในระดับสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย ร้อยละ 36.90 และ 25.00 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 34.70 และ 23.40 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 57.40 และ 42.60 ตามลำดับ และมีทิศทางการใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธ์ภาพมากกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.80 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีทิศทางการใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธ์ภาพ ร้อยละ 36.20 เมื่อเปรียบเทียบการใช้ แบบภาวะผู้นำ แล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 27.30 และผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบนักบริหารและผู้ประนีประนอมมากที่สุดเท่ากัน ร้อยละ 33.30 ผู้บริหารที่มีระยะเวลาต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากระดับสูง ประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 53.00 และ 47.00 ตามลำดับ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มี

ประสิทธิผลมากในระดับที่สูงกว่าประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 66.70 และ 33.30 ความสำคัญ
ทิศทางในการใช้แบบมุ่งสัมพันธ์ภาพมากกว่ามุ่งงานมากที่สุด ร้อยละ 36.40 คือ ผู้บริหาร
ที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบ
มุ่งสัมพันธ์ภาพมากกว่ามุ่งงาน ร้อยละ 40.00 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้ว พบว่า
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์ (2528: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการ
ศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11
เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ
3. ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำ
ด้านมิตรสัมพันธ์ และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำ
ด้านกิจสัมพันธ์ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล และมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
แต่มิติผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลเพียงมิติเดียว
ที่ผ่านเกณฑ์
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษาที่ 11
ปรากฏว่ามีประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 66.89 มากกว่าประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ
ร้อยละ 33.11 ในอัตราส่วนประมาณ 2 : 1

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและ
ความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่า
แบบอื่น ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวม หรือแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยชีวิตสังคมแต่ละด้านก็ตาม
2. ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงานและ
มุ่งสัมพันธ์
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูง

พัฒนา สวงนกล้าจิตต์ (2526: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนนิติการบริหารด้านกิจการงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพในระดับค่อนข้างมากและด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การทำงานมากมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

อนันต์ เจียมเจริญ (2528: บทคัดย่อ) วิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำของทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัยพบว่ามีแบบผู้นำเป็นแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะซึ่งใช้แบบหลักในการบริหาร ส่วนแบบสนับสนุนในการบริหารนายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นแบบนักบุญ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยของอนันต์ยังบ่งให้เห็นว่า นายทหารส่วนหนึ่งมีแบบสนับสนุนในการบริหารเป็นแบบผู้ยึดระบบระเบียบ

สมเกียรติ ประสิทธิ์วีฑูมิเวช (2522: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เรดคิน ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะและในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะเป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม
2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน
3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชายมีสัดส่วนการใช้ลักษณะของการบริหารแบบสนับสนุนมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบหลัก และแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย
4. เจ้าหน้าที่ชายใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุน และแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลัก มีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย