

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีผลต่อกลุ่มและสมาชิกแต่ละคนในโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีและเหมาะสม จะส่งผลให้ครูร่วมงานพึงพอใจ และทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จผล ประสิทธิภาพของการบริหารงานโรงเรียนจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาของครูและเป็นผู้นำของโรงเรียน หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ ตัดสินใจได้รวดเร็ว สามารถนำกลุ่มครูร่วมงานได้ รู้จักการประสานงาน และรู้จักการประสานคนได้แล้ว การบริหารโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างราบรื่นปราศจากอุปสรรค ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และควรแก่การศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

รายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาในบทนี้ จะกล่าวถึงความหมายของผู้นำ ภาวะของผู้นำ แบบของผู้นำ ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำ งานบริหารการศึกษา ๕ ประเภท และการใช้แบบสอบถาม LBDQ เกี่ยวกับงานบริหารทั้ง ๕ ประเภท

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ คือ การเป็นหัวหน้างานหรือการเป็นผู้บังคับบัญชา โดยทั่ว ๆ ไปผู้นำมิได้หมายรวมถึงหัวหน้ารัฐบาล หรือผู้นำทางการเมือง หรือผู้นำทางศาสนา หรือประมุขของประเทศต่าง ๆ แต่หมายจำกัดเพียงใคร่ก่ใดที่ต่องทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหาร^๑

^๑อาษา เมฆสวรรค์, "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน,"
หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, ๒๕๑๐), หน้า ๑๘๕.

ถ้าจะพิจารณาในค่านิยมหรืออิทธิพลของผู้นำในการบริหารงานแล้ว ผู้นำหมายถึงการใช้ อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ ปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้^๒

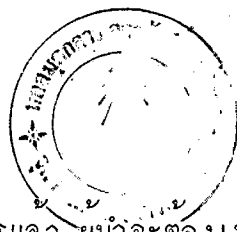
ในทางปฏิบัตินี้ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน นั้นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารงาน (Administrative leadership) แล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานก็คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่ อำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน^๓ ภิญโญ สารทร^๔ กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดคนหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการ จูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ และผู้นำจะต้องเป็น บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relation) ถ้ามองในทัศนะที่เชื่อว่าการ เป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ มิใช่เป็นได้เฉพาะ ผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษแล้ว ผู้นำ คือผู้ที่ใช้ความพยายามทั้งปวงเพื่อรวบรวมความ ประารถและพลังงานของผู้คนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ บรรลุผลโดยมิต้องใช้อำนาจบีบบังคับ หรือบงการให้จำยอม^๕

^๒ John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, Public Administration (New York : The Ronald Press Company, 1960), pp. 92 - 93.

^๓ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๒๐๘.

^๔ ภิญโญ สารทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๕๓.

^๕ อุตัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (พระนคร : โอเคียนส์โตร์, ๒๕๑๕), หน้า ๔๓.



ถ้าพิจารณาผู้นำในฐานะนักบริหารแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ^๖ พรรณี ประเสริฐวงศ์^๗ ได้เน้นถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือผู้ที่มีฐานะเป็นผู้นำขององค์การ โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ประสานงาน และมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ หรือเป็นผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ให้กระทำการไปตามที่มอบหมาย ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ในการตั้งการนั้นอาจจะสั่งด้วยวาจา หรือสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ นอกจากนั้น ชีระ รุญเจริญ^๘ ยังได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ๒ ประการ คือ ประการแรกกล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการไ้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader) สำหรับประการสุดท้ายนั้น ผู้นำหมายถึงบุคคลใดก็ได้ที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ซึ่งทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้จึงไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader)

คำนิยามที่ครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่างกว้างขวาง ได้แก่แนวความคิดของ ฮัลปิน (Halpin)^๙ ที่ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ อย่าง ดังนี้

^๖ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๓๘๓.

^๗ พรรณี ประเสริฐวงศ์ และคณะ, การจัดองค์การและการบริหาร (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๕), หน้า ๔๘๘.

^๘ ชีระ รุญเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒), หน้า ๒๒.

^๙ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Mac Millan Company, 1966), pp. 27 - 28.

ผู้อื่น

๑. ผู้นำคือบุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
 ๒. ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่า
 ๓. ผู้นำ คือบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
 ๔. ผู้นำ คือผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
 ๕. ผู้นำ คือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า
- กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเด่นกว่า และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งยังต้องทำหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ อำนวยการ จูงใจ บุคลากร ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มคน และรับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่างขององค์การ เพื่อให้เกิดมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงาน

ภาวะผู้นำ (Leadership)

การบริหารงานขององค์การ หรือสถาบัน จะดำเนินไปด้วยดีบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยให้เกิดประสิทธิผลและประหยัคนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศิลปในการปกครอง บังคับบัญชาของหัวหน้างานในหน่วยงานนั้น ศิลปะการปกครองบังคับบัญชานี้ก็คือ ภาวะการเป็นผู้นำ หรือ ประมุขศิลป์ (Leadership) นั้นเอง

ความเป็นผู้นำซึ่งบางทีเรียกว่า "การเป็นผู้นำ" หรือ "ภาวะผู้นำ" นี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำมากกว่าองค์ประกอบอื่น ในความเป็นจริงความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ และการรู้จักใช้อิทธิพล เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากกว่าสิ่งอื่นใด^{๑๐} ผู้บริหารที่สั่งได้แก่ผู้ที่

002725

^{๑๐}พีรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๑๓.

สามารถใช้ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยสามารถปรับภาวะแวดล้อม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์แก่งานมากที่สุด ความเป็นผู้นำก็คือภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงานในลักษณะสามัคคีธรรมนั่นเอง^{๑๑}

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณา และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงลักษณะของคณา ให้กลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ ความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒}

ความเป็นผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าใช้เพื่อให้มีอิทธิพลอยู่เหนือจิตใจลูกน้อง หรือเป็นกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติตามภารกิจตามที่ผู้เป็นหัวหน้าพึงประสงค์ การให้คำนิยามดังกล่าวได้แสดงให้เห็นความหมายของ "ความเป็นผู้นำ" โดยนัยที่สำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้อำนวยการ (๒) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้อง และ (๓) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ^{๑๓} จากแนวคิดนี้แสดงว่า ผู้นำต้องเป็นผู้อำนวยการในการทำงาน ต้องต่อสู้ต่ออุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ และต้องสามารถเอาชนะจิตใจผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ จอห์น คี สมประสงค์^{๑๔} ที่กล่าวว่า

^{๑๑} ดุสส์ตี สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๓), หน้า ๘๖.

^{๑๒} ชงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดิม, หน้าเดียวกัน.

^{๑๓} บรรณสิทธิ์ สลับแสง, คู่มือผู้บริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์บริษัท ส.พยุพงษ์, ๒๕๑๕), หน้า ๑๕๑.

^{๑๔} จอห์น คี สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพฯ : มิตรเจริญการพิมพ์, ๒๕๑๘), หน้า ๗๘.

"ภาวะความเป็นผู้นำ" เป็นภาวะของอิทธิพลที่อยู่เหนือบุคคลอื่น ที่บุคคลอื่นเหล่านั้นจะให้ ความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ในอารมณ์ของมนุษย์ และสามารถแก้ปัญหาบุคคลอื่น ๆ เป็นรายบุคคลให้ได้

ความเป็นผู้นำตามแนวของ แมคเคนซี (Mackenzie)^{๑๕} หมายถึง พฤติกรรม อย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำ จึงควรเป็นผู้ที่มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ในการพยายามแสวงหาทางเพื่อการ บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แนวคิดนี้กล่าวไว้อย่างกว้าง ๆ มิได้ระบุพฤติกรรมผู้นำที่ สำคัญว่าได้แก่พฤติกรรมด้านใดบ้าง ถ้าเปรียบเทียบกับแนวความคิดของ นีสวิก (Knezevich)^{๑๖} ที่กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลในองค์การจะยอมรับว่าใครจะเป็นผู้นำของ กลุ่มนั้น ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ถ้าผู้นำมีบุคลิกภาพที่ยอมรับเป็นก้ำไโรอย่างหนึ่งของผู้นำ เพราะ เมื่อผู้ร่วมงานเห็นบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำแล้ว ความเชื่อถือนในตัวผู้นำจะเกิดตามมาทีหลัง นั้น แสดงว่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่ถูกทดลองตาม ทฤษฎีของ บรูค (Bruke)^{๑๗} ควรจะเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพในแบบเป็นผู้เสนองาน (Task-Oriented Leadership) คือ ต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงานไว้อย่าง ชัดเจน และบอกรายละเอียดต่าง ๆ ของงานอย่างแจ่มแจ้ง เมื่อผู้ร่วมงานเข้าใจโครงสร้าง

^{๑๕}Gordon N. Mackenzie, Stephen M. Corey, and Associates, Instructional Leadership (New York : Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1954), p. 4.

^{๑๖}Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education (Harper and Row, 1969), p. 95.

^{๑๗}Warner W. Bruke, "Leadership as a Function of the Leader, the Follower, and the Situation," Journal of Personality, Vol.33, 1965, pp. 60 - 81.

และรายละเอียดแล้ว จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในโครงสร้างของงาน ฟีดเลอร์ (Fiedler)^{๑๘} มีความเห็นตรงกันข้ามกับ บรูค (Bruck) กล่าวคือ เขาไม่เชื่อว่าการที่ผู้นำจะทำให้การทำงานบังเกิดประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับ การที่ผู้นำได้บอกรายละเอียดของโครงสร้างของงานให้กับผู้ร่วมงาน แต่เชื่อว่าผู้นำต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน และสิ่งที่จะทำให้บังเกิดผลดีในการทำงานนั้นผู้ร่วมงานจะต้องมีความเชื่อถือในพฤติกรรมของหัวหน้างาน นั่นคือ ผู้นำจะต้องทำตนให้เป็นที่เชื่อถือทั้ง คานส่วนตัว คานความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ อีกประการหนึ่งผู้นำต้องมีความเข้าใจความต้องการของผู้ร่วมงาน การมอบงานให้ทำต้องสอดคล้องกับความสนใจของผู้ร่วมงาน และประการสุดท้าย ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงาน จะเห็นได้ว่าความคิดเป็นผู้นำในความคิดของฟีดเลอร์ (Fiedler) ส่วนหนึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกับ สมพงษ์ เกษมสิน^{๑๙} ที่เน้นพฤติกรรมความเป็นผู้นำในคานความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน แต่ที่ต่างกันก็ตรงที่ สมพงษ์ เกษมสินรวมการติดต่อสื่อสารเข้าไว้ด้วย เพราะถือว่าการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่แสดงอิทธิพลในการนำผู้อื่น อยากรักก็ โกลด์เนอร์ (Gouldner)^{๒๐} มองเห็นว่า ความเป็นผู้นำนั้นให้พิจารณาในแง่ของคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เขามามีส่วนร่วมในการเป็นหัวหน้างาน โดยยึดถือความฉลาด หรือสมรรถภาพของบุคคลต่อการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จในงานแต่ละอย่าง และยังเน้นถึงการมองคุณภาพของสังคมอีกด้วย สังคมในที่นี้ได้แก่บุคคลที่อยู่ร่วมกันในองค์การ ในประการสุดท้าย เขาได้เน้นอีกว่าความเป็นผู้นำนั้นจะต้องนำคนอื่นมากกว่าที่ทำตนให้เป็น

^{๑๘}Fred E. Fiedler, "A Note on Leadership Theory : The Effectiveness of Social Barriers between Leader and Follower," The Journal of Sociometry, Vol. 27, 1957, pp. 87 - 94.

^{๑๙}สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า ๒๐๓.

^{๒๐}Alvin W. Gouldner, Studies in Leadership (New York : Harper and Brother, 1950), p. 5.

ผู้ที่อยู่เหนือกว่าบุคคลอื่น

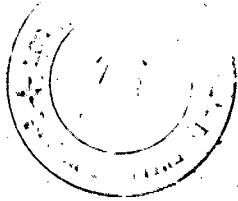
ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิชาการทางการบริหารอีกหลายท่านได้ให้แนวทัศนะในเรื่องของความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ ที่แตกต่างกันไปเช่น บาร์ทกี (Bartky)^{๒๑} มีความเห็นว่า ความเป็นผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัย ให้เป็นคนรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษหรือให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ ฯลฯ แนวความคิดนี้เน้นความสามารถในการตัดสินใจ ในขณะที่ เคย์ธและสกอต (Keith and Scott)^{๒๒} เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องได้รับการพิจารณาควบคู่ไปกับหลักมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเชื่อได้ว่า บาร์ทกี (Bartky) ที่ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจตามทฤษฎีของไซมอน (Simon)^{๒๓} ก็เป็นได้ จึงได้มีความคิดเห็นอย่างนั้น หากจะพิจารณาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กรแล้ว แฮมฟิลล์ (Hamphill)^{๒๔} เชื่อว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างโครงสร้างใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น นั่นคือ ผู้นำจะต้องทำลายเพื่อให้เกิด

^{๒๑}John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Standford University Press, 1956), p. 15.

^{๒๒}Keith Davis and William Scott, Reading in Human Relations (New York : McGrawhill Book Co., 1959)

^{๒๓}Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York : The Free Press, 1957), pp. 1 - 17.

^{๒๔}เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, ๒๕๑๘), หน้า ๒๐๐ - ๒๐๑.



การเสริมสร้างสิ่งใหม่ ส่วนผลการวิจัยของโจนส์และคณะ (Jones and Others)^{๒๕} พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผูกรวมงานมีส่วนและมีบทบาทในการบริหารให้มากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์กับผูกรวมงานนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มขึ้นก่อน การให้ความรักและความเห็นใจแก่ผูกรวมงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก นอกจากนั้นผู้นำจะต้องแสดงให้ผูกรวมงานเห็นว่า ตนเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีบทบาทในการบริหารงานนั้นแสดงว่า ความคิดเห็นของแฮมฟีลด์ และ โจนส์ สอดคล้องกันในเรื่องของการริเริ่มในส่วนที่ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มในการกระทำทุก ๆ อย่างขององค์กร ถ้าจะมองว่าการดำเนินงานของสถาบันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือการเคลื่อนไหวของกลุ่ม (Group Dynamic) แล้ว เจนสันและคณะ^{๒๖} กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์กรจากแห่งหนึ่งไปอีกแห่งหนึ่ง จากความเห็นหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง โดยที่การนำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย สำหรับความเห็นของแซนฟอร์ด (Sanford)^{๒๗} นั้น เห็นว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลาง ๆ จะนำไปใช้ได้ทุกกรณีนั้นไม่ได้ หรือหากจะมีเราก็ไม่ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ด้วยวิธีหนึ่งวิธีใด เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ผลการ

^{๒๕} Edwards E. Jones and Others, "Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status Hierachy," Psychological Monograph General and Applied, Vol. 77 No. 33, 1963, pp. 2 - 3.

^{๒๖} Theodore J. Jenson, David L. Clark, Educational Administration (Chicago : The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967), p. 414.

^{๒๗} Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in Halpin, op. cit., p. 51.

วิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ^{๒๘} ซึ่งเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรตามไปด้วย ดังนั้น แนวคิดของเจนสันและคณะ (Jenson & Others) กับผลการวิจัยของแซนฟอร์ด (Sanford) รวมกับแนวคิดของ เฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ทั้ง ๓ แนวคิดนั้นสอดคล้องต่อกัน เพราะต่างก็พูดถึงความเป็นผู้นำในลักษณะของการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเป็นไปตามเงื่อนไขแห่งสถานการณ์

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้บริหาร แยกเป็น ๓ แนวการศึกษาแนวแรก เชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของผู้นำแต่ละคน อันเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือพรสวรรค์ที่มีมาแต่กำเนิด การศึกษาในแนวที่สอง เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สามารถจะปลูกฝังและเรียนรู้ได้จากการศึกษาอบรมและประสบการณ์ ปัจจุบันแนวโน้มทางการศึกษาเรื่องผู้นำ เน้นความคิดตามแนวที่สอง ^{๒๙} ความคิดเห็นดังกล่าว สอดคล้องกับทอมป์สัน (Thomson) ^{๓๐} ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลอย่างหนึ่ง

^{๒๘} Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior (New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited, 1974), p. 68.

^{๒๙} Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" (Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972), p. 13.

^{๓๐} Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, and Victor A. Thompson, Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1968), pp. 102 - 110.

ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ที่พยายามจะใช้อิทธิพลนั้น จึงทำให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อย และยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้นช่วย ความเป็นผู้นำนอกจากจะเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้

การวิจัยทางจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ และการวิจัยทางการศึกษาที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ มีข้อสรุปสำคัญ ๑๔ ประการดังนี้^{๓๑}

๑. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องกำหนดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย การรับรู้ ความเข้าใจ การรู้แจ้ง (insights) ค่านิยม ความเชื่อ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นิสัย และ/หรือ ทักษะ
๒. ผู้นำ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเกิดขึ้น ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงทำหน้าที่ปะทะสัมพันธ์ และเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลแต่ละคนและกลุ่มให้เกิดขึ้นด้วย
๓. คุณภาพของการสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มจะต้องให้เป็นไปในแบบของการริเริ่ม การสร้างสรรค์ การสื่อสารสัมพันธ์ ความเห็นอกเห็นใจกัน ความเข้าใจกัน การสร้างขวัญ และการปฏิบัติร่วมกัน
๔. ความเป็นผู้นำไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง
๕. บุคคลทุกระดับชั้นในองค์การ สถาบัน หรือสังคม มีสมรรถภาพในการมีความเป็นผู้นำ และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามเวลาและตามกรณีแวดล้อม
๖. พฤติกรรมผู้นำไม่มีความเกี่ยวข้องกับระดับความเป็นผู้เปิดเผยของบุคคล ความคิดของผู้นำมีพลังมากกว่าการที่มีเสียงดัง
๗. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในคนกลุ่มหนึ่งอาจจะไม่ เป็นผู้นำในคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

^{๓๑} Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr., and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1967), pp. 176 - 178.

๘. บุคคลที่แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับยอมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด

๙. การเปลี่ยนแปลงของสถานันขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน ความเป็นผู้นำต้องใช้ในขบวนการต่าง ๆ เช่น กลุ่ม การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ

๑๐. ความเป็นผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลังได้ถูกต้อง ซึ่งมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ

๑๑. การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำยอมแสดงว่า ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจตามมาก

๑๒. ความเป็นผู้นำจะทำให้ความสมดุ่ยของกลุ่มเสียไป สาเหตุนี้เองจะทำให้กลุ่มมีปฏิริยาเคลื่อนไหว ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำจะก้าวร้าวและขัดแย้งกับกลุ่ม หรืออาจจะมีอิทธิพลต่อกกลุ่ม หรือพฤติกรรมของผู้นำอาจเป็นตัวเร่งปฏิริยากกลุ่ม แต่ผู้นำจะไม่เป็นกลาง

๑๓. ผู้นำจะไม่เป็นผู้ตัดสินเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของกลุ่ม แต่กลุ่มจะต้องเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ของกลุ่มเอง

๑๔. ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำนั้น สามารถวัดได้โดยผลผลิตขององค์การ หรือการสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย ความมั่นคงและเหนียวแน่นของกลุ่ม และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความชำนาญความคล่องแคล่วของสมาชิกแต่ละคนและส่วนรวมว่าใดก้าวหน้าไปเพียงใด

นอกจากนั้น สโตกคิลล์ (Stogdill)^{๓๒} ยังได้ทำการศึกษาในเรื่องบุคลิกภาพที่มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ พบว่า บุคคลไม่เป็นผู้นำโดยคุณความดี ซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวเท่านั้น แต่บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัย กิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำต้องพิจารณาในสิ่งเกี่ยวกับ การปะทะสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งจะต้อง

^{๓๒}Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership, A survey of the Literature," Journal of Psychology, XXV (1948), p. 35 - 71.

มีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่กำลังจะนำมาใหม่ คุณงามความดี ไค้แกสคิบัญญัติ ความเป็นนักวิชาการ ความไว้วางใจได้ กิจกรรมทางสังคมและการมีส่วนร่วมในสังคม และฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม อย่างไรก็ตาม คุณภาพ ลักษณะประจำตัว และทักษะ เป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำจะพึงมีในหน้าที่ของตัวผู้นำเองด้วย

จากแนวความคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวแล้ว อาจสรุปได้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำมีลักษณะสำคัญ คือ

๑.๑ เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

๑.๒ แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของควมมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

๑.๓ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจึงต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำ และควมมีอิทธิพลได้ในทุกสถานการณ์

๑.๔ เป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้

๑.๕ ความเป็นผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความพึงพอใจ การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้

๒. ความเป็นผู้นำ หมายถึงคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม และควมมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน .

๓. ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็น ผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมของหน่วยงานก็จะดำเนินไปโดยเรียบร้อย รามรื่น และก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะทำให้เกิดผลเสียหายหลายประการ เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งควมเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิต ความพึงพอใจ ขวัญ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น บุรณาการ ฯลฯ ของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๔. ความเป็นผู้นำเป็นศิลปอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหาร ในการที่จะ

นำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผนจูงใจให้รวมภารกิจ และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารขององค์การ

๕. การเป็นผู้นำที่ดี ที่สามารถ เป็นสิ่งที่ทำได้ยากหากไม่เรียนรู้ ปรับปรุง และฝึกฝนตัวเอง ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงไม่ขึ้นกับสถานภาพหรือตำแหน่ง

๖. บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้นำ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารเสมอไป

แบบของผู้นำ (Style of Leadership)

การศึกษาแบบของภาวะผู้นำจะช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานบริหารในองค์การได้เป็นอย่างดี แบบของผู้นำนั้นมีหลายแบบ สุดแต่จะพิจารณาแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่นพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ การที่หัวหน้าได้มาซึ่งอำนาจ บทบาทที่หัวหน้าแสดงออก หรือนักวิชาการบางท่าน พิจารณาจากสถานการณ์ สถานะแวดล้อม การปฏิบัติงาน หรือลักษณะของสังคม ฯลฯ เป็นต้น นักวิชาการทางวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ได้แบ่งผู้นำออกเป็นหลายแบบหลายประเภทต่างกัน ชูบ กาญจนประกร^{๓๓} แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แนว คือ แนวที่ศึกษาพิจารณาจากการที่หัวหน้าได้มาซึ่งอำนาจ จากวิธีการที่หัวหน้าใช้อำนาจ และจากบทบาทที่หัวหน้าแสดงออก ซึ่งแต่ละแนวมีรายละเอียดดังนี้

๑. ศึกษาพิจารณาการที่หัวหน้าได้มาซึ่งอำนาจ การศึกษาในข้อนี้จะต้องทำการค้นคว้าให้ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อทราบความจริงว่า หัวหน้างานได้มาซึ่งอำนาจปกครองบังคับบัญชา หรือสามารถครองใจ เอาชนะใจคนอื่น จนกระทั่งหัวหน้างานใช้บุคคลอื่นให้เป็นประโยชน์แก่การบริหารงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ อำนาจมีไ้มาจากตัวบทกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียว อาจมีขุมอำนาจทางอื่น เช่น เทคนิคและวิชาการใช้ลักษณะการนำ ขนบประเพณี

^{๓๓}อมร รัชสาสัย และโสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๔๐๗ - ๔๑๑.

ของสังคม และแบบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการ เป็นต้น การศึกษาและวิเคราะห์อำนาจของหัวหน้าโดยนัยนี้จำแนกหัวหน้าได้เป็น ๓ แบบ คือ

๑.๑ หัวหน้าแบบใช้พระเดช (Legal Leader) เป็นหัวหน้าไ้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมาย มีอำนาจตามกฎหมาย และใช้อำนาจตามกฎหมาย มีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบตามฐานะตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดขึ้นจากตัวของผู้นั้น หรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้น

๑.๒ หัวหน้าแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นแบบที่มีส่วนรวมอยู่ในลักษณะของแบบ ๑.๑ หรืออาจจะมิอยู่ในตัวคน ๆ เดียว ทั้ง ๆ ที่ผู้นั้นมิได้มีตำแหน่งที่จะมีอำนาจตามกฎหมาย ความสำเร็จในการชนะใจคนของหัวหน้าชนิดนี้เกิดจากการศรัทธา มิใช่การบีบบังคับ

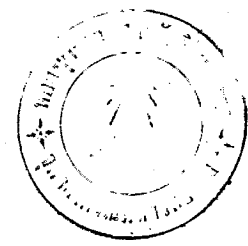
๑.๓ หัวหน้าแบบพอพระ (Symbolic Leader) หัวหน้าแบบนี้มีความหมายเกี่ยวข้องกับทั้งทางสังคม ทางการเมือง และการบริหารราชการ หัวหน้าแบบนี้มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ อยู่ในฐานะตำแหน่งเช่นนี้มิได้ใช้อำนาจปกครองบังคับบัญชาตามตัวบทกฎหมาย อย่างหัวหน้าแบบ ๑.๑ ผู้รูปร่างท่านจัดหัวหน้าแบบพอพระอยู่ในแบบ ๑.๒

๒. ศึกษาพิจารณาจากวิธีการที่หัวหน้าใช้อำนาจ^{๓๔} แบ่งหัวหน้าออกเป็น ๓ แบบ คือ

๒.๑ หัวหน้าแบบอัทนียม (Autocratic Leadership) หัวหน้าแบบนี้วินิจฉัยสั่งการ หรือออกคำสั่งโดยรวบอำนาจ มีขอมให้ผู้น้อยเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย

๒.๒ หัวหน้าแบบเสรีนิยม (Free-rein Leadership หรือ Laissez faire) หัวหน้าแบบนี้เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นหัวหน้า เพราะการใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาผู้น้อยมีผู้น้อย หรือเกือบไม่มีเลย ปล่อยให้ผู้น้อยมีเสรีอย่างเต็มที่ในการที่จะทำการ

^{๓๔} Auren Uris, How to Be a Successful Leader (New York :



วินิจฉัยถึงการเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามอัชฌาศัย

๒.๓ แบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หัวหน้าแบบนี้มีลักษณะอยู่กึ่งกลางระหว่างแบบอิตินิยมและเสรีนิยม กล่าวคือ เป็นผู้ประมวลเอาความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลซึ่งอยู่ในบังคับบัญชามาเป็นนโยบายและคำสั่ง ดังนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของคณะบุคคลโดยเสียงข้างมาก การเป็นหัวหน้าแบบนี้จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยของมหาวิทยาลัย Iowa ได้เสนอข้อสรุปว่า หัวหน้าแบบประชาธิปไตยนับว่าเป็นแบบที่อำนวยความสะดวกแก่งานมากที่สุด แต่มีข้อสังเกตว่าหัวหน้าแบบอิตินิยมนั้นแม้จะไม่สู้อำนวยผลคืบหน้า แต่บางสถานการณ์หากใช้ลักษณะประชาธิปไตย การใช้ลักษณะการนำแบบอิตินิยมจะได้ผลดี

๓. ศึกษาพิจารณาจากบทบาทที่หัวหน้าแสดงออก^{๓๕} การจำแนกตามแนวนี้นี้ ถือเป็นเกณฑ์พิจารณาศึกษาจากบทบาทที่ผู้นำหรือหัวหน้าได้แสดงออก และได้จำแนกลักษณะและบทบาทของหัวหน้าเป็นหลายแบบ จะขอนำมากล่าวเพียง ๓ แบบ ดังนี้

๓.๑ แบบบิดาปกครองบุตร (Paternal Leadership) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติตนเสมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปรารถนาที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ตนออกคำสั่ง โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องให้ความเคารพผู้นำเหมือนกับพ่อแม่ด้วย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอิตินิยม

๓.๒ แบบนักการเมือง (Manipulative Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่พยายามสะสมอำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้างเพื่อให้ตนได้มีความสำคัญ และเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองยืมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลของตนเอง

^{๓๕}Henry Clay Lindgren, Effective Leadership in Human

๓.๓ ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำตามความหมายทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำและคำปรึกษา ผู้นำแบบนี้มักเชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง

สำหรับแนวการแบ่งแบบของผู้นำของ ชูบ กาญจนประกร ที่ได้ชี้ให้เห็นแล้วนั้น นักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้นำความคิดดังกล่าวมาแบ่งในหลายแนวและหลายทัศนคติด้วยกัน เช่น บรรณสิทธิ์ สลับแสง^{๓๖} ได้แบ่งออกเป็น ๒ แนว คือ การพิจารณาจากการที่หัวหน้าได้มาซึ่งอำนาจ และพิจารณาจากวิธีการที่หัวหน้าใช้อำนาจ ส่วน พูนศรีสงวนชีพ^{๓๗} ได้แบ่งออกเป็น ๓ แนวเหมือนกับ ชูบ กาญจนประกร ทุกประการ สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์^{๓๘} นั้นได้แบ่งผู้นำเป็น ๒ แนว คือ แนวที่พิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจของผู้นำเป็นหลัก กับได้นำเอาแนวคิดของ แทนเนนบัม (Robert Tannenbaum)^{๓๙} มาประกอบการพิจารณาแบบของผู้นำ ซึ่งมีสาระสำคัญและรูปประกอบดังนี้

^{๓๖}บรรณสิทธิ์ สลับแสง, เรื่องเดิม, หน้า ๑๕๖ - ๑๖๑.

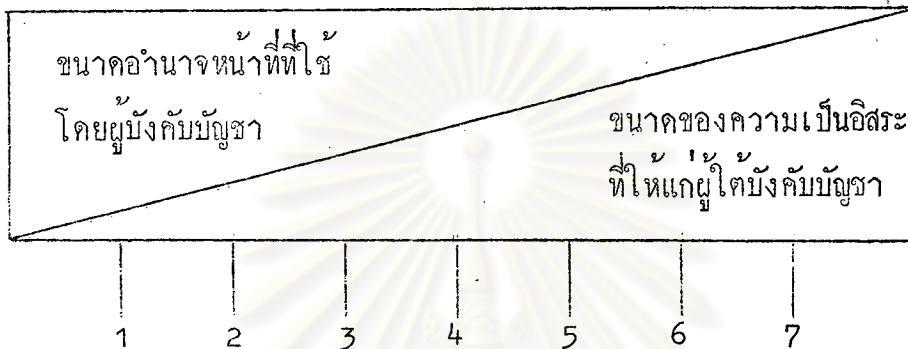
^{๓๗}พูนศรีสงวนชีพ อ้างจาก กมล อุดุลพันธ์, "พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม," การบริหารงานบุคคล (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, อีศิสาเนา), หน้า ๘๔.

^{๓๘}ธงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดิม, หน้า ๓๔๔.

^{๓๙}Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2, March - April, 1958, pp. 95 - 101.

ผู้นำแบบเผด็จการที่ให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก

ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ให้ความสำคัญต่อคนงานเป็นหลัก



ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะ

๑. ตัดสินใจเองโดยตลอดและแจ้งให้ทราบหรือให้ปฏิบัติตาม
๒. ตัดสินใจด้วยตัวเอง และมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ทำไป
๓. ชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจลงไป และยอมให้ซักถามได้
๔. ชี้แจงการตัดสินใจที่กำลังจะทำ แต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
๕. ระบุปัญหาให้ทราบแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ
๖. แจ้งให้ทราบถึงขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจ
๗. ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้

ตามรูป จะเห็นว่าลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจ ลักษณะของผู้นำจะไม่เผด็จการ หรือเสรีเกินไป ผู้นำใดเป็นแบบเผด็จการมากก็จะยึดความสำคัญของงานเป็นหลัก หากเป็นแบบประชาธิปไตยก็จะให้ความสำคัญต่อคนงาน การแบ่งดังกล่าวนี้ว่าถูกต้องกับข้อเท็จจริง เพราะแบบของผู้นำจะไม่ชัดเจนในแบบใดแบบหนึ่ง หากแต่มีหลาย ๆ แบบปะปนอยู่ในบุคคลคนเดียวกัน รูปข้างต้นจึงเป็นแนวทางการพิจารณาที่คล่องตัวสำหรับสภาพที่เป็นจริงได้ดีกว่า

นอกจากนี้ยังมีผู้นำเอาแนวทางของ ชุม กาญจนประกร มาเป็นเครื่องชี้ให้เห็น

ว่าผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ควรจะเป็นผู้นำแบบใด สมพงษ์ เกษมสิน^{๕๐} ยึดแนวของ ชูบ กาญจประกร ในลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ แต่แตกต่างกันที่พิจารณาลักษณะ ผู้นำอีกแบบหนึ่ง โดยยึดแนวของ เอซีโอนิ (Etzioni)^{๕๑} ซึ่งพิจารณาผู้นำจากวิธีการ ทำงานเป็นหลัก จึงแบ่งแบบผู้นำออกได้ ๔ แบบ คือ

๑. แบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) ผู้นำแบบนี้ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานคล้ายกับผู้นำแบบอัตโนมัติ การวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผน หรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ และมักจะยกเหตุผลทาง ระเบียบขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ปกครองผู้ร่วมงานในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นไปในรูปการสื่อสารทางเดียว (one-way communication)

๒. แบบบังคับ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ คล้ายกับแบบอัตโนมัติ ใช้วิธีสั่งงานอย่างเดียว ซาคหลักมนุษยสัมพันธ์ ไม่รู้จักวิธีสอนงานให้ ลูกน้อง บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปแบบพิธีการเป็นส่วนใหญ่

๓. แบบจูงใจ (Persuasive leaders) นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วม พิจารณาเพื่อแสดงความเห็น ชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อระหว่างกันเป็น การสื่อสารสองทาง (two-way communication) ความสัมพันธ์ของหัวหน้าและลูกน้อง เป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสมาชิกีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

๔. แบบรวมใจ (Participative leaders) ผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบ ประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

^{๕๐} สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า ๒๐๕ - ๒๐๗.

^{๕๑} Amitai Etzioni, Modern Organization (New Jersey : Prentice Hall Inc., 1965), pp. 50 - 57.

หากจะพิจารณาดังแบบหรือกลวิธีที่บุคคลใดเป็นผู้นำเพื่อนำคนแล้ว ภิญโญ
 สาร^{๔๒} ได้สรุปแบบหรือลักษณะผู้นำตามแนวทัศนะของ นีสวิก (Knezevich) ไว้
 ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style) ผู้นำแบบประชาธิปไตย
 (The Democratic Style) และผู้นำแบบเสรีนิยม (The Laissez-faire or
 Anarchic Style) ลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นไม่แตกต่างกันไปจากความ
 คิดของ ชูบ กาญจประกร มากนัก ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้แบ่งแบบของผู้นำ ซึ่ง
 จะขอยกมากล่าวดังนี้ ฟลิปโป (Flippo)^{๔๓} ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้นำประเภทนี้เสธ (Negative Leadership) ได้แก่ผู้นำที่ใช้แนวการ
 บริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จึงปฏิบัติงานด้วยความจำใจ ผู้นำ
 แบบนี้อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ จึงมีลักษณะเป็นเผด็จการ หรือ อัคราธิปไตย มากที่
 สุด

๒. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ได้แก่ผู้นำที่เปิดโอกาส
 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นรวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 เห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

แบบของผู้นำในความคิดเห็นของ ฟลิปโป (Flippo) นั้น ได้แสดงเจตนาว่า
 ผู้นำตามแบบที่เขาแบ่งนั้นมี ๒ แบบ คือ แบบอัคราธิปไตย และแบบประชาธิปไตย นั่นเอง
 แต่ถ้ามองในแง่ของการสร้างความพึงพอใจให้กลุ่มและสมาชิกในองค์กร รวมทั้งการประสาน
 ประโยชน์ของกลุ่มเพื่อยังความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของงานแล้ว น่าจะยึดทฤษฎีของ
 รัช (Ruch)^{๔๔} ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ ประเภท คือ

^{๔๒}ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า ๑๕๕ - ๑๖๑.

^{๔๓}Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management
 (Tokyo : Kosakusha Company, 1966), pp. 230 - 232.

^{๔๔}Floyd L. Ruch, Psychology and Life (Chicago : Scott,
 Foreman, 1964), p. 427.

๑. ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลของตนต่อลูกน้อง เพื่อให้งานมีประสิทธิผล (Force Leader)
๒. ผู้นำที่พยายามจะสนองความต้องการของกลุ่ม และให้ลูกน้องมีอิสระเสรี (Paternalistic Leader)
๓. ผู้นำที่พยายามรักษาผลประโยชน์ของตนและของกลุ่ม (Bargaining Leader)
๔. ผู้นำที่ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม และทุกคนพึงพอใจ (Mutual Means Leaders)

แบบหรือประเภทของผู้นำที่ไคกล่าวมาทั้งหมดนั้น เป็นแบบของผู้นำในวงราชการ ดังนั้น จะขอยกลักษณะหรือแบบของผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมากล่าวบ้าง เช่น ในปี พ.ศ. ๒๕๐๓ เบลโลว์ส (Bellows)^{๔๕} ได้พบว่า ลักษณะของผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม มี ๔ แบบ คือ

๑. แบบใช้อำนาจเป็นธรรม เกรงวินัย ไม่สนใจเรื่องน้ำใจลูกน้อง (Hard-Nose Administrator)
๒. แบบมุ่งเอาน้ำใจคน พยายามให้ลูกน้องมีความสุข เพื่อจะได้ผลผลิตมากขึ้น ใช้ความรักเป็นเครื่องมือในการบริหาร (Human-Relation Administrator)
๓. แบบบริหารงานตามอารมณ์ที่จะให้ผลผลิตได้มากหรือน้อยตามต้องการ (The Manager-by-Processure)
๔. ผู้นำที่ใช้มิตรภาพ ความเห็นอกเห็นใจเป็นเครื่องมือในการให้บริการ แม้ว่าจะมีอำนาจถูกต้องตามที่กำหนดไว้เขาก็จะใช้ในทางรุนแรงน้อยที่สุด มีความมั่นคงและความเชื่อมั่นในตนเองอย่างเพียงพอ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องทุกระดับ มีความรู้ ยอมรับนับถือหลักการและเทคนิคที่จะทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้อยู่สามารถในทุกสถานการณ์

^{๔๕}Roger Bellows, et al. Executive Skills (New Jersey, Englewood : Prentice - Hall, 1965), p. 227.

แบบของผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมตามที่ เบลโลส์ (Bellows) ได้กล่าวไว้ นั้น เป็นแบบผสม คือ มีทั้งแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม กล่าวคือ แบบที่ ๑ เป็นแบบเผด็จการ เพราะใช้อำนาจ ไม่สนใจเรื่องน้ำใจ แบบที่ ๒ และที่ ๔ เป็นแบบประชาธิปไตย เพราะมุ่งน้ำใจคน และเห็นใจผู้ร่วมงาน สำหรับแบบที่ ๓ นั้น เป็นแบบเสรีนิยม เพราะบริหารงานตามอารมณ์ จะได้ผลผลิตมากหรือน้อยไม่สำคัญ ถ้าจะเปรียบเทียบความคิดของ เบลโลส์ (Bellows) กับ แรดคิน (Raddin) แล้วมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่ต่างกันที่ของ แรดคิน นั้นแบ่งได้ละเอียดกว่า และมีแบบผู้นำที่เหมาะสมคือแบบนักบริหาร (Executer) ซึ่ง ปัญญา ฤกษ์อุไร^{๔๖} ได้อธิบายประเภทของผู้นำจากการค้นคว้าของ แรดคิน (Raddin) สรุปประเภทผู้นำได้ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. ได้แก่หัวหน้าที่ใช้ไม่ได้เลย งานไม่ก้าวหน้า ผลงานต่ำ แบ่งออกเป็น ๔ แบบ

๑.๑ แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้ขาดความรับผิดชอบในงานทุกอย่าง ไม่สนใจงาน งานค้างค้ำ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

๑.๒ แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบนี้สั่งงานไม่ฟังเสียงลูกน้อง มุ่งงานอย่างเดียว

๑.๓ แบบพ่อพระ (Missionary) แบบนี้เกรงใจลูกน้อง ไม่กล่าวกล่าวปล่อยตามสบาย มุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใด

๑.๔ แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบนี้มุ่งจะเอาทั้งงานและน้ำใจของลูกน้อง แต่ไม่สามารถจะผสมผสานทั้งสองอย่างให้กลมกลืนกันได้ งานจึงไม่ค่อยได้ผล

๒. ได้แก่หัวหน้างานที่ดี ทำงานได้ผลก้าวหน้า และผลงานอยู่ในระดับสูง แบ่งออกเป็น ๔ แบบ

^{๔๖}ปัญญา ฤกษ์อุไร, "หัวหน้าแบบไหนดี," วารสารข้าราชการ, ๑๓ (กันยายน, ๒๕๑๑), หน้า ๔๘ - ๕๓.

๒.๑ แบบตามระเบียบ (Bureaucrat) รักษากฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนโดยเคร่งครัด

๒.๒ แบบเผด็จการที่มีกุศโลบาย (Benevolent Autocrat) มุ่งผลงานเหนือสิ่งอื่นใด ทำงานมั่นคงไม่โผล่เด มีศิลปในตนเอง มีประสบการณ์อย่างดี

๒.๓ แบบก้าวหน้า (Developer) ไม่ชอบวิธีเผด็จการรุนแรง ทำงานโดยละมุนละม่อม เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของผู้นร่วมงาน

๒.๔ แบบนักบริหาร (Executer) มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในการทำงาน มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการต่าง ๆ ใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ผลงานอยู่ในระดับสูง

ตามที่โลกกล่าวมาแล้วนั้น อาจสรุปเกี่ยวกับแบบของผู้นำได้ดังนี้

๑. วิธีการแบ่งประเภทของผู้นำมีหลายวิธี แล้วแต่ว่านักวิชาการจะพิจารณาในแง่ใด นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา นักมานุษยวิทยา นักบริหารธุรกิจ นักรัฐประศาสนศาสตร์ และนักการศึกษา ขอมมองกันไปคนละทัศนะ ยังไม่มีการยืนยันว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ทั้งนี้เพราะปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้แบบของผู้นำแตกต่างกันออกไป เช่น ลักษณะของหน่วยงาน โครงสร้างของสังคม จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน เวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และอื่น ๆ

๒. การแบ่งแบบของผู้นำอาศัยการพิจารณา ดังนี้

๒.๑ พิจารณาแหล่งที่มาแห่งอำนาจ

๒.๒ พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจ

๒.๓ พิจารณาจากบทบาทที่หัวหน้าแสดงออก

๒.๔ พิจารณาจากวิธีการบริหาร หรือการปฏิบัติงาน

๒.๕ พิจารณาจากกลวิธีของบุคคลที่ได้เป็นผู้นำ

๒.๖ พิจารณาจากเป้าหมายส่วนตัวของผู้นำ หรือหน่วยงาน

๒.๗ พิจารณาจากประสิทธิผลของงาน

๓. ประเภทของผู้นำแบบมีประสิทธิผลมาก ตามทัศนะของ แรดดิน (Raddin) โดยเฉพาะแบบนักบริหาร เป็นแบบที่ดีกว่าแบบอื่น เพราะเป็นแบบที่มุ่งทั้งงานและเห็นความ

สัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน แต่อาจจะเป็นผู้นำในอุดมคติมากเกินไป แต่อย่างไรก็ตามแบบอื่น ๆ ก็เหมาะสมกับหน่วยงานในบางลักษณะและบางสถานการณ์ได้

ลักษณะของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำนั้น สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้ แต่การจะเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ความเข้มแข็ง ความทะเยอทะยาน การมีกำลังใจที่แน่วแน่ บุคลิกภาพที่ดึงดูดใจคน คุณงามความดี ความสามารถทางสังคม และอื่น ๆ อีกมากที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ควมมีลักษณะของผู้นำที่ดีเด่นชัดยิ่งขึ้น เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดีตามที่นักวิชาการและผู้รู้ทั้งหลายได้ศึกษาค้นควมานั้น มีสาระสำคัญควรแก่การศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เจริญผล สุวรรณโชติ^{๔๙} ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีควรเน้นลักษณะสำคัญ ๒ ประการ คือ ลักษณะแห่งความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ และลักษณะแห่งวิจรรณญาณ ทั้ง ๒ ลักษณะมีรายละเอียดดังนี้ ลักษณะแห่งความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ได้แก่ การมีศิลป์ในการพูด รู้จักมอบงานให้ผู้ร่วมงานตามความสามารถและความถนัด กฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาต้องให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าเป็นการบังคับ และผู้นำต้องมีความตรงต่อเวลา สำหรับลักษณะแห่งวิจรรณญาณนั้นได้แก่ การปฏิบัติตนให้เป็นที่นิยม กระทำตนอย่างง่าย ๆ มีเวลารับฟังความคิดเห็นของสมาชิก กระจายงานเป็น คุแลสวัสดิภาพและช่วยเหลือสมาชิก และยินดีที่จะรับคำแนะนำจากบุคคลอื่น ภิญโญ สาร^{๕๐} กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีอีกทัศนะหนึ่งว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะหลายประการในตัวเอง เช่น ใจกว้าง มีพรหมวิหารสี่ หนักแน่น ยุติธรรม สุจริต ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้แก่งาน กล่าวรับผิดชอบ จริงใจ สุภาพ คุแลทุกขสุชฌกนอง รู้จักเลือกใช้คน ออกทน ติดตามคำสั่งที่ได้สั่งการไปแล้ว กระตุ้นเตือนเมื่อผิดพลาดหรือล่าช้า ให้ผู้น้อยพบได้ง่าย ไม่ถือตัว ชมคนเป็น และไม่เป็นคนโลเล เป็นต้น

^{๔๙} เจริญผล สุวรรณโชติ, เรื่องเดิม, หน้า ๒๔๑ - ๒๔๓.

^{๕๐} ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า ๑๖๖ - ๑๖๗.

ลักษณะของผู้เป็นที่ดีในแนวทัศนะของ เจริญผล สุวรรณโชติ และ ภิญโญ สารกร ค่างก็เน้นถึงสวัสดิภาพของลูกน้อง การตรงต่อเวลา และการไม่ถือตัว หรือกระทำตนอย่าง ง่าย ๆ เหมือนกัน ทั้งนี้เพราะในสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงานนั้น ผู้น้อยหรือสมาชิกใน หน่วยงานจะมีขวัญในการทำงานสูง หากหัวหน้าให้ความสนใจและใกล้ชิดคน นอกจากนี้ ภิญโญ สารกร ยังได้ย้ำถึงลักษณะผู้นำที่ดีว่า ต้องคิดตามคำสั่งที่ได้สั่งไปแล้ว หมายความว่า ผู้นำต้องการให้สมาชิกรายงานผลงานที่ได้สั่งให้ทำว่าสำเร็จผลหรือไม่ นับว่าการรายงาน ผลงานต่อผู้บังคับบัญชามีความสำคัญมากในองค์กรหรือหน่วยงาน ทิตัส (Titus)^{๕๘} มีความเห็นว่า คุณลักษณะอันสำคัญ ๖ ประการ ซึ่งผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องได้ทำให้มีเป็น คุณสมบัติประจำตัว คือ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบทันคน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล มีกำลังใจสูง มีการศึกษาอบรมดี มีประสบการณ์มาก และเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี ในทัศนะของ ทิตัส ที่กล่าวมานั้น จะเห็นว่าลักษณะที่ดีของผู้นำนั้นนอกจากจะเกิดจากการฝึกฝน อบรมแล้ว การยอมรับของสังคมยังมีอิทธิพลต่อลักษณะของผู้นำอย่างมาก ถ้าหากจะพิจารณาใน คุณลักษณะของผู้เป็นที่ดีในแง่ของมนุษยสัมพันธ์แล้ว วอลเตอร์ (Walters)^{๕๙} กล่าวว่า ลักษณะของผู้เป็นที่ดีนั้น ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย หลักมนุษยสัมพันธ์ในความเห็น ของ วอลเตอร์ ได้แก่

๑. จักให้หรือหาทางทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีความมั่นคงไม่หวั่นไหวใน การทำงาน
๒. ให้ความเห็นอกเห็นใจ
๓. บำเหน็จความชอบตามควรแก่โอกาส

^{๕๘} Charles H. Titus, The Process of Leadership : Human Relation in the Making (Dubuque, Iowa : Wm. C. Brown Company, 1950), pp. 52 - 56.

^{๕๙} J. E. Walters, Basic Administration (Paterson, New Jersey : Littlefield, Adams and Co., 1959), pp. 202 - 222.

๔. ให้การยกย่องนับถือตามควรแก่ศักยภาพ
๕. ทำไปเถอะความดีไม่หนีหาย
๖. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
๗. ทำอะไรต้องแนบเนียน

๘. จะทำอะไรให้ดูตาม้าตาเรือ จังหวะจะโคนเป็นสำคัญ

ลักษณะของผู้นำที่ดีในเชิงมนุษยสัมพันธ์ตามความเห็นของ วอลเตอร์ นั้น เป็นการบริหารงานของผู้นำที่เห็นความสำคัญต่อการจูงใจคน การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร และการบริหารโดยยึดถือวัตถุประสงค์ หรือการบริหารตามจุดมุ่งหมาย การให้มีส่วนร่วมในการบริหารไม่ว่าจะการร่วมปรึกษา และให้ข้อคิดเห็น หรือการร่วมตัดสินใจก็ตาม จะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำได้มีพฤติกรรมออกมาทางประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าหรือผู้นำที่ดีนั้น ก็เพื่อมุ่งหมายที่จะให้เห็นประโยชน์แก่งานและการบังคับบัญชา ฉะนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีกลวิธีในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีวิธีการจำแนกหลักการเท่านั้น หากแต่จะต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะใช้หลักมนุษยสัมพันธ์อย่างไร ต่อไปนี้จะขอเสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ของ เบนเคอร์ (James F. Bender) แห่ง The National Institute for Human Relations เพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรมีลักษณะเพิ่มเติมไปจากที่วอลเตอร์ ได้เสนอไว้อย่างไรบ้าง ลักษณะผู้นำที่ดีในแนวของ เบนเคอร์ (Bender)^{๕๑} มีดังนี้

๑. พิจารณาเพื่อรวบรวมงานรวมทั้งตัวเอง
๒. ปรับกายและใจให้เข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม
๓. เป็นผู้ที่มีอารมณ์คืออยู่เป็นนิตย์
๔. ปรับปรุงตัวให้เป็นนักพูดที่ดี เพื่อก่อให้เกิดความเลื่อมใสในหมู่คณะ
๕. อย่าทิ้งวิชาการ พยายามปรับปรุงตนเองให้เป็นคนรักการอ่านหนังสือ

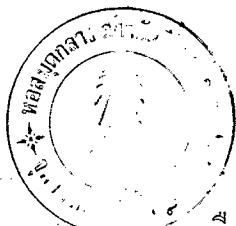
^{๕๑}James F. Bender, The Technique of Executive Leadership

๖. มีท่วงทีวาจาเหมาะสมในการสนทนาพาทิ
๗. เป็นประธานที่มีความสามารถในที่ประชุม
๘. รู้จิตวิทยาในการทำงาน
๙. ทำงานทุกอย่างจนสุดความสามารถ
๑๐. ปรับปรุงตัวเองให้ก้าวหน้าทันแก่เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ลักษณะการเป็นหัวหน้า และงานก้าวหน้าทันสมัย

ความคิดเห็นในหลักการของ เบนเทอร์ ได้ชี้ประเด็นสำคัญของลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ๒ ประเด็น คือ ผู้นำที่ดีต้องไม่ทิ้งวิชาการ และผู้นำที่ดีต้องรู้จิตวิทยาในการทำงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับวิชาการนั้นมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร งานขององค์การจะก้าวหน้าได้ก็ต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการควบคู่ไปด้วย หากผู้บริหารผู้ใดให้ความสำคัญในวิชานาน้อยเกินไปแล้ว การบริหารงานจะบังเกิดผลดีได้ยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องไปหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาจากสถาบัน จากการค้นคว้าด้วยตนเอง หรือจากการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะผู้บริหารการศึกษาอยู่ใกล้ชิดกับครู ซึ่งส่วนมากมีระดับการศึกษาสูง หากผู้บริหารไม่มีความรู้ในวิชาการเท่าทันครูแล้ว ก็ยากที่ครูในสถาบัน การศึกษาจะให้การยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้การปกครองบังคับบัญชาในสถาบันต้องประสบกับความล้มเหลว

นักวิชาการทางการบริหารได้พยายามรวบรวมลักษณะของผู้นำที่ดีไว้อีกมาก โดยการยึกแนวคิดของนักวิชาการรุ่นก่อน ๆ ที่ได้เสนอไว้ แล้วนำเอาความคิดเห็นของตนเอง (โดยถือหลักจากประสบการณ์การทำงาน และพื้นฐานทางสังคม) มาประกอบกันเข้าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีอีกทอดหนึ่ง เช่น บุสสตี สัตยมานะ^{๕๒} ได้นำหลักของลักษณะผู้นำที่ดีของ คิตส์ ๖ ข้อ มารวมเข้ากับของตนเอง รวมเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี ๑๒ ข้อ สำหรับส่วนที่เพิ่มมาจากแนวของ คิตส์ นั้นได้แก่ สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้น มีสุขภาพอนามัยดี มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ มีความสามารถในการเผชิญปัญหา

^{๕๒} บุสสตี สัตยมานะ, เรื่องเดิม, หน้า ๘๐ - ๘๑.



ต่าง ๆ ได้ และสามารถคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้

ลักษณะของผู้นำที่ดีในข้อสรุปของ คุสสกี สัตย์มานะ มีความคล้ายคลึงกับคุณสมบัติอันจำเป็นของผู้นำซึ่งศาสตราจารย์ ซีซิล อี. กูดี้ (Cecile E. Goode)^{๕๓} ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรมีปัญญาเหนือบุคคลโดยทั่วไป และผู้นำควรมีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์ที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ลักษณะผู้นำที่ดีตามแบบของ กูดี้ ยังมีข้อหนึ่งที่ว่าสำคัญมาก ได้แก่ ลักษณะที่เกี่ยวกับความชำนาญในทางบริหารและวิชาการ (Administrative and Technical Skill) ในทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะทางวิชาการนี้ กูดี้กับเบนเตอร์ ให้ทัศนะตรงกัน

ถ้าจะพิจารณาในแง่ของคุณลักษณะที่เด่นของผู้นำตามที่ บาร์นาร์ด (Barnard)^{๕๔} ได้เสนอไว้ จะเห็นว่าคุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ นั้น เป็นคุณสมบัติที่หายาก ทั้งนี้เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาของหน่วยงาน ดังนั้น บาร์นาร์ด จึงกล่าวถึงการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์เป็นลักษณะหนึ่งของลักษณะผู้นำที่ดี อย่างไรก็ตาม ซาจส์ (Sachs)^{๕๕} ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ ๕ ประการ คือ มีความเข้าใจในตนเองและสามารถประเมินตนเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจในสถานการณ์ของทีมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ

^{๕๓}บุญชนะ อัดดากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์พระจันทร์, ๒๕๐๐), หน้า ๕ - ๖.

^{๕๔}Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1962), pp. 92 - 102.

^{๕๕}Benjamin M. Sachs, Educational Administration : A Behavior Approach (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966), pp. 3 - 4.

สามารถนำความคิดเห็นของผู้อำนวยการไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตามทัศนะของ บาร์นาร์ด (Barnard) นั้น วงการบริหารในปัจจุบันยอมรับว่า ผู้นำที่คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ หรือเป็นผู้ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ยังมีน้อย จะมีก็แต่ผู้นำประเภทที่คอยรับคำสั่งจากผู้อื่น ดังนั้น การสรรหาผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ น่าจะนำคุณสมบัติข้อนี้มาพิจารณาประกอบด้วย

นอกจากลักษณะของผู้นำที่ดีดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีนักวิชาการทางการบริหารอีกหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีไว้ เช่น คัสสัน (Herbert H. Casson)^{๕๖} กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีอย่างละเอียดว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องตัดสินใจได้รวดเร็วแม่นยำ ฟังตนเองได้ ปฏิบัติงานด้วยความมั่นคง ผูกไมตรีกับหัวหน้างานอื่น ๆ สร้างบริหารด้วยหลักการที่ดี ปฏิบัติงานโดยถือหลักการให้รางวัล เป็นนักสู้ที่เผชิญเหตุการณ์ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียน ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย เป็นตัวแทนของผู้ยุติบังคับบัญชา และต้องมีอุดมการณ์ก้าวไกล เกคินี หงสนันท์^{๕๗} ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดีแตกต่างกับ คัสสัน แต่มีความครอบคลุมและละเอียดพอ ๆ กัน โดยกล่าวว่า ลักษณะของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้นควรรู้จักมารยาทในการพูด ควรคำนึงถึงความพอใจในการทำงานของลูกน้อง ควรรู้จักใช้ปัญญา ควรปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน ติดตามผลงาน ไม่หลงอำนาจตัวเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าที่จะยอมรับผิด อย่างไรก็ตาม วิจิตร ศรีสอาน^{๕๘} ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ดีว่า ควรมีลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ให้ครบถ้วน ซึ่งได้แก่ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiator) เป็นนักปรับปรุง

^{๕๖} อูทัย หิรัญโต, เรื่องเดิม, หน้า ๔๐.

^{๕๗} เกคินี หงสนันท์, "ปัจจัยทางค่านิยมบุคลิกกรรม," การบริหารงานบุคคลในราชการ (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๔๓ - ๑๔๘.

^{๕๘} วิจิตร ศรีสอาน, ประมวลการสอนวิชาหลักบริหารการศึกษา (แผนกวิชาบริหารการศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒), หน้า ๒๘.

ส่งเสริมคุณทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Improver) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Recognizer) พร้อมทั้งช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทั้งด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน (Helper) มีความสามารถในการพูด (Effective Speaker) เป็นผู้ประสานงานได้ดี (Co-ordinator) และเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ มีอารมณ์มั่นคง สุภาพเป็นกันเอง (Social Man)

ลักษณะของผู้นำที่ดีคงได้กล่าวมาแล้วมาจากทฤษฎีทางการบริหาร ลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลทางสังคม อิทธิพลทางจิตวิทยา อิทธิพลทางเทคนิควิทยา อิทธิพลทางวิทยาศาสตร์ และอิทธิพลทางค่านิยมอื่น ๆ อิทธิพลเหล่านี้เป็นพื้นฐานของลักษณะแห่งผู้นำ จะเห็นได้ว่าลักษณะของสังคมแบบหนึ่งจะกำหนดลักษณะของผู้นำไว้แบบหนึ่ง จะนำเอาไปใช้กับลักษณะของอีกสังคมแบบหนึ่งย่อมเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น ลักษณะของผู้นำที่ดีในสายตาของนักวิชาการต่าง ๆ ที่อ้างแล้วข้างต้น อาจเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับผู้นำแต่ละบุคคลก็ได้ ถ้าหากจะนำเอาลักษณะที่ดีในแต่ละลักษณะมาผสมผสานให้กลมกลืนกัน โดยเอาองค์ประกอบแวดล้อมของสถานการณ์ หรือเอาเกณฑ์ของหน่วยงานและของสังคมมาเป็นตัวกำหนดลักษณะผู้นำที่ดี แล้วให้ตัวผู้นำเป็นผู้เลือกว่าจะใช้ลักษณะผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของกันระหว่างความพึงพอใจกับความต้องการของสมาชิกในหน่วยงาน และต้องไม่ขัดกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำด้วย

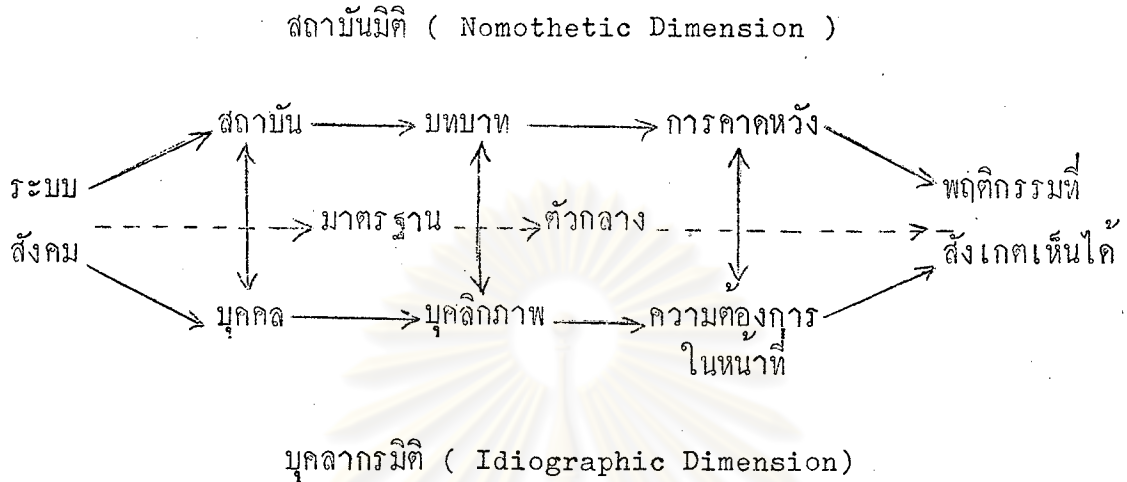
พฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leadership Behavior)

ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งจะประกอบด้วยบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย มีทั้งผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และคนงาน ภารกิจ บุคคลที่อยู่รวมกันในองค์การต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และให้เข้ากับสังคมในหน่วยงาน นอกจากนั้นสมาชิกในหน่วยงานยังต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร และผู้บริหารก็มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและเข้าใจในผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญมาก เพราะประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถในการบังคับบัญชาสูง ย่อมทำให้การบริหารขององค์การเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้บริหาร ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็น ทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในการบริหารงานของนักวิชาการหลายคน ทฤษฎีแรกเป็นผลงานของ เกทเชลส์และกูป่า (Jacob W. Getzels and Egon G. Guba)^{๕๘} ทฤษฎีนี้เน้นการบริหารเป็นไปในรูปของพฤติกรรมทางสังคม และในรูปของพฤติกรรมของมนุษย์ ในรูปแบบของเอกัตบุคคล แบ่งการบริหารเป็นฝ่ายสถาบัน (Nomothetic Dimension) และฝ่ายบุคคล (Idiographic Dimension) ทางด้านสถาบันมีติ ประกอบด้วยสถาบัน (Institution) แต่ละสถาบัน จะกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเอง (Role) ตาม ลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนแตกต่างกันออกไป นอกจากนั้นสถาบันก็จะกำหนดสิ่งที่สถาบันได้คาดหวัง (Need-Expectation) ของตนเอง ตามแต่ปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบันที่ตั้งไว้ สำหรับอีกด้านหนึ่งเป็นด้านบุคคลากรมีติ ซึ่งประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบัน (Individual) ซึ่งแต่ละบุคคลจะมี บุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน (Personality) ในแต่ละคนต่างมีความ ต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่างกันออกไป ทั้งสองประการนี้ ระบบสังคมเป็นสิ่งที่ มี อิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมาก (Need-Disposition) ถ้าหากทุกสิ่งทุกอย่าง ราบรื่นดี ก็หมายความว่า การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้ (Observed Behavior) รูปจำลองข้างล่างนี้แสดงมิติของการบริหารโดยอิทธิพลของระบบสังคมตาม ทฤษฎีของ เกทเชลส์และกูป่า

ภาพประกอบที่ ๑ แสดงมิติการบริหารโดยอิทธิพลของระบบสังคม



ผลของบทบาทของสถาบัน และบทบาทของบุคลลิกภาพของบุคคลในสถาบันที่แสดงออกมาทำให้ เกทเซลส์ (Getzels) ได้ตั้งสมมุติฐานของตนเองว่า ข้อขัดแย้งที่พบในองค์การนั้นมี ๓ ประเภท คือ ข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลลิกภาพ (Role-Personality Conflicts) ข้อขัดแย้งในบทบาท (Role Conflicts) และข้อขัดแย้งในบุคลลิกภาพ (Personality Conflicts) ทั้งสามลักษณะของการขัดแย้งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงาน สำหรับข้อขัดแย้งในบทบาทบุคลลิกภาพนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อความไม่ลงรอย หรือความคลาดเคลื่อนระหว่างรูปแบบของการคาดหวังที่ทางสถาบันมิติได้กำหนดบทบาทไว้ว่า ผลที่ได้รับจากการบริหารงานของสถาบัน ได้คาดหวังไว้ว่าจะบังเกิดบทบาทอะไรขึ้นมาบ้าง บทบาทที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปให้ผู้ร่วมงานใคร่รู้ เพื่อจะได้ปฏิบัติตามบทบาทนั้น และกำหนดบทบาทของตนเองขึ้นมา ความคาดหวังในบทบาทนั้นก็จะไปขัดแย้งกับบทบาทที่ทางบุคลลากรมิติได้กำหนดไว้ ในหน้าที่ของตนเองที่จะต้องปฏิบัติ การขัดแย้งนี้จึงเป็นการขัดแย้งในรูปของบทบาทบุคลลิกภาพ ส่วนข้อขัดแย้งในบทบาทจะปรากฏขึ้นเมื่อบทบาทที่ถูกกำหนดนั้นได้ถูกกำหนดโดยทันทีทันใด ภายในเวลาเดียวกันกับการกำหนดความคาดหวังขององค์การที่ให้สมาชิกในหน่วยงานกระทำ ซึ่งทำให้เกิดการจำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไขบทบาทบางอย่างของตนเอง การแก้ไขนั้นไม่สามารถที่จะปฏิบัติได้ หรือปฏิบัติได้ด้วยความลำบาก ข้อขัดแย้งนี้พบมากที่สุดในการบริหารขององค์การทุกชนิด โดยเฉพาะองค์การใดที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องระบบหรือสังคมซึ่งกำลังจะเปลี่ยนจากเก่าไปสู่สังคมใหม่ ข้อขัดแย้งนี้จะเกิดมาก

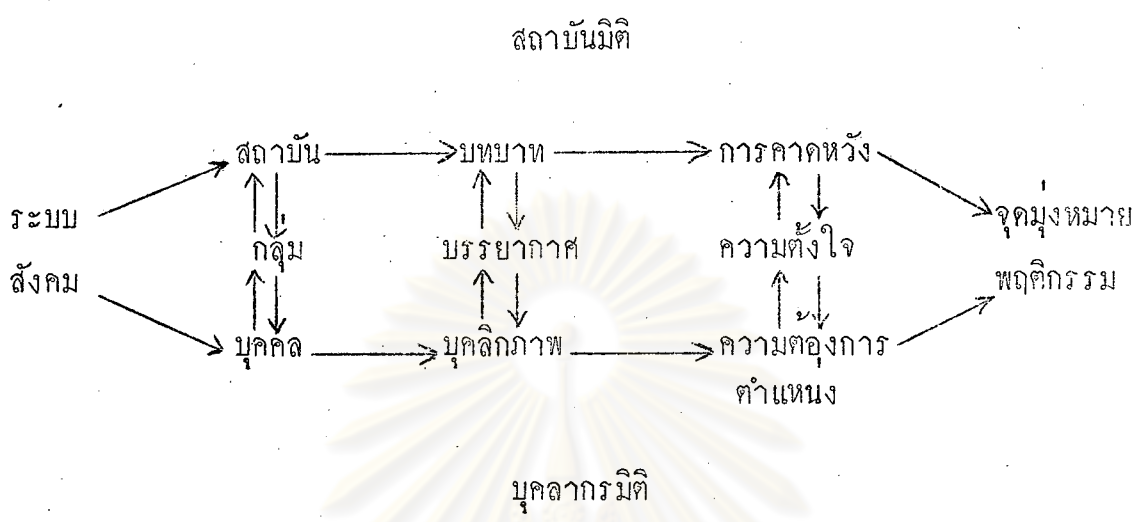
ยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้บริหารยังอยู่ในลักษณะของสังคมเดิม หรือยึดการบริหารแบบเดิม ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารยึดถือแนวการบริหารแบบใหม่ และได้นำวิธีการแบบใหม่มาใช้โดยที่สมาชิกขององค์การยังไม่มีความพร้อมที่จะรับ หรือไม่เคยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมล่วงหน้าไว้ก่อน ข้อขัดแย้งนี้ก็จะเกิดขึ้นได้โดยง่าย สำหรับข้อขัดแย้งสุดท้ายซึ่งได้แก่ ข้อขัดแย้งในลักษณะของบุคลิกภาพนั้น จะพบว่า เป็นสิ่งที่ปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลเกิดมีความต้องการตำแหน่งงานหรือหน้าที่เฉพาะตัว โดยที่ตนเองก็มีหน้าที่เป็นอย่างหนึ่งอยู่แล้ว แต่ต้องการจะมีหน้าที่ใหม่ เพราะหน้าที่เดิมไม่เหมาะกับบุคลิกลักษณะของตนเอง หรือในเมื่อตนต้องการก้าวหน้า ข้อขัดแย้งชนิดนี้นับว่าทำให้การบริหารงานในองค์การนั้น ๆ เกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะการมองสมรรถภาพของผู้บริหารกับบุคลิกภาพที่ผู้ทำงานมีนั้น ย่อมจะไม่เหมือนกัน

นอกจากทฤษฎีที่ได้เสนอไปแล้วนั้น ยังไม่สามารถลดความขัดแย้งระหว่างสถาบันมิตีและบุคลากรมิตีได้ สวีทเซอร์ (Robert Sweitzer)^{๖๐} จึงได้เสนอข้อคิดเห็นว่า การที่จะทำให้มิตีทั้งสองด้านได้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่ายเข้า และขจัดช่องว่างที่จะทำให้เกิดการขัดแย้งนั้น ทั้งสองมิตีจะต้องดึงตัวเองให้เข้ามาหากันโดยการใช้องค์การประสานงานแบบกลุ่ม จัดบรรยากาศ และความตั้งใจ ให้เข้าอยู่ในระหว่างมิตีทั้งสอง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความมั่นคงของการปฏิบัติงาน และขจัดข้อขัดแย้งกันได้ ดังเช่นรูปจำลองที่ สวีทเซอร์ ได้เสนอไว้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^{๖๐} Robert Sweitzer, "An Assessment of Two Theoretical Frameworks," Organization and Human Behavior : Focus on Schools, Eds. Fred D. Carver, Thomas J. Sergiovanni (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1969), pp. 167 - 182.

ภาพประกอบที่ ๒ แสดงการลดความขัดแย้งระหว่างสถาบันนิติ และบุคลากรนิติ



จากทฤษฎีของ เกทเชลส์และกูบ้า กับทฤษฎีของ สวีทเซอร์ ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารจะอยู่ในค่านของสถาบันนิติ บทบาทและการคาดหวังของผู้บริหารจะทำให้ผู้ปฏิบัติตามซึ่งอยู่ในอีกมิติหนึ่งเกิดการขัดแย้งขึ้นได้ แต่ขอขัดแย้งดังกล่าวยอมมีทางแก้ไขได้ หากผู้บริหารได้ตัวกลาง หรือมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการใช้บรรยากาศ หรือใช้พฤติกรรมของกลุ่มที่ถูกต้องในการบริหารงานกับบุคลากรนิติแล้ว ความขัดแย้งอาจจะลดลงไปได้ หากพฤติกรรมนั้นไม่แสดงถึงการขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวมากเกินไป

เนื่องจากบรรยากาศขององค์กร เป็นเครื่องช่วยให้ความขัดแย้งในองค์กรลดน้อยลง ตามทฤษฎีของ สวีทเซอร์ ที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษา ถ้าผู้บริหารการศึกษาไม่สามารถจะสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในสถาบันแล้ว งานบริหารจะเป็นไปได้ไม่ราบรื่นนัก ฮัลปิน (Halpin)^{๖๑} ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร (Organization Climate) เพื่อศึกษาพฤติกรรมของทั้งครูใหญ่และครูน้อย โดยใช้แบบ

^{๖๑} Andrew Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Mac Millan Company, 1966), pp. 174 - 181.

สอบถาม OCDQ (Organization Climate Description Questionnaire) ซึ่งแบ่งเป็น ๒ หมวดใหญ่ คือ หมวดที่เป็นพฤติกรรมของครูใหญ่ (Behavior of the Leader) ประกอบด้วยข้อย่อย ๔ หัวข้อ ได้แก่ ความเห็นห่าง (Aloofness) ความคำนึงเฉพาะงาน (Production Emphasis) ความกระตือรือร้น (Thrust) และสัมพันธภาพ (Consideration) สำหรับอีกหมวดหนึ่งเป็นพฤติกรรมของครูน้อย (Characteristic of The Group) ประกอบด้วยข้อย่อย ๔ หัวข้อ ได้แก่ ความไม่ประสานงาน (Disengagement) ความกีดกัน (Hindrancel) ขวัญ (Esprit) และความสนิทสนม (Intimacy) เมื่อนำพฤติกรรมทั้ง ๒ หมวดใหญ่มารวมกันแล้วก็นำไปทดสอบบรรยากาศของการทำงานในโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

The Open Climate เป็นบรรยากาศที่สมาชิกพอใจในโรงเรียน มีขวัญสูง ครูทำงานร่วมกันได้ดี ไม่มีการขัดแย้งกัน สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันแบบเพื่อน ครูได้ทำงานที่ตนพอใจและได้รับการสนใจจากครูใหญ่ให้เอาชนะปัญหาและความคับข้องใจได้ สิ่งล่อ (incentive) ที่ครูใหญ่ให้แก่สมาชิกทำให้เกิดมีความเคลื่อนไหวขึ้นในโรงเรียน ครูมีความภูมิใจที่จะทำงานให้แก่โรงเรียน พฤติกรรมของครูใหญ่เป็นสิ่งแสดงถึงความผสมผสานระหว่างบุคลิกภาพส่วนตัว กับบทบาทที่อยู่ในฐานะครูใหญ่ พฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่แท้จริง ครูใหญ่ไม่แต่จะทำคนให้เป็นตัวอย่างในการทำงานหนักเท่านั้น ยังสามารถวิพากษ์วิจารณ์การกระทำต่าง ๆ ของครู หรือสามารถช่วยครูอีกด้วย ครูใหญ่มีความยืดหยุ่นในการควบคุมและชี้แจงในกิจกรรมของครูแต่ละคน นอกจากนั้นยังแสดงความเมตตาแก่ครู ครูใหญ่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และสามารถทำหน้าที่ได้อย่างดีในทุกสถานการณ์ ไม่เน้นผลงานของสถาบัน (emphasize production) การว่ากล่าวตักเตือนครูจะไม่กระทำโดยใกล้ชิด นอกจากนั้นครูใหญ่จักไม่ทำงานด้วยตนเอง แต่จะให้ความสามารถในพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมให้ครูได้เห็นประจักษ์เอง

The Autonomous Climate บรรยากาศในองค์กรแบบนี้เกือบจะเป็นอิสระ เพราะครูใหญ่ให้ครูทำงานกับกลุ่มที่พึงพอใจ โดยถือความพึงพอใจเป็นหลัก ครูทุกคนทำงานร่วมกันด้วยดี งานขององค์กรได้รับผลสำเร็จ แต่ครูใหญ่จะกำหนดวิธีการและกฎข้อบังคับให้แก่ครู มาตรการควบคุมต่าง ๆ ที่ครูและครูใหญ่ตั้งขึ้นนั้น ทั้งสองฝ่ายก็ยอมรับซึ่งกันและกัน

ขวัญของครูสูง แต่ไม่สูงไปกว่า Open Climate พฤติกรรมในการบริหารงานของครูใหญ่ มีท่าทางค่อนข้างไม่เป็นกันเอง ยึดการบริหารเสมือนองค์การธุรกิจ แบบผู้นำของครูใหญ่เป็นแบบที่ขอบจะกำหนดวิธีการและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เสียเอง ขอบให้ครูทำงานตามกำลังความสามารถ และตั้งเป้าครุบ้างเพียงเล็กน้อย (low production emphasis) นอกนั้นการทำงานยังคำนึงถึงคนอื่น (Considerate) และมีความกระตือรือร้นเตือนแกลงค์การโดยทำงานหนักเป็นตัวอย่าง แต่มีความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา และเอาใจใส่ดูแลด้านสวัสดิภาพของครู ถ้าเปรียบกับลักษณะ Open Climate แล้ว แบบนี้จะรู้สึกว่ค่อนข้างถูกจำกัดกว่า

The Controlled Climate บรรยากาศแบบนี้ทุกคนทำงานหนัก มีเวลาน้อยในการสร้างความสัมพันธ์กัน มุ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน (task-achievement) และเห็นห่างจากความต้องการของสังคม ครูทำงานลำพังตนเอง ไม่มีการติดต่อกันเป็นส่วนตัว สังคมครูจึงแยกออกจากกัน (Isolation) ครูใหญ่เป็นผู้บังคับการและชี้แนะ ไม่มีการยืดหยุ่นในองค์การงานทุกอย่างต้องทำตามแนวทางของครูใหญ่ (high Production Emphasis) ครูใหญ่ถือว่าการกระทำของตนทุกอย่างดีที่สุด วิถีทางและจุดมุ่งหมายของโรงเรียนครูใหญ่จะเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดเพียงคนเดียว แม้ว่าคณะครูจะไม่ยอมรับ แต่ครูใหญ่ก็ถือเรื่องความคิดตนเองและเข้าข้างตัวเองเอาให้สำเร็จจนได้ พฤติกรรมของผู้นำจึงมุ่งด้านคนต่ำ (low Consideration) การมอบความรับผิดชอบให้ครูนั้น ครูใหญ่มอบให้เพียงเล็กน้อย ภาวะผู้นำของเขาจึงมีลักษณะเข้าข้างตัวเองมากกว่าจะมาจากกลุ่ม

The Familiar Climate บรรยากาศขององค์การแบบนี้ ครูใหญ่และครูมีท่าทางของการเป็นเพื่อนกัน ครูทำงานไม่ประสานกัน มีสัมฤทธิ์ผลในงานเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เพราะครูใหญ่ควบคุมงานน้อยเกินไป ครูใหญ่ไม่รับภาระเกี่ยวกับงานของโรงเรียนพยายามให้ครูทำงานเพียงเพื่อเสร็จเท่านั้น สมาชิกในโรงเรียนอยู่ด้วยกันแบบคนในครอบครัวช่วยเหลือหรือความพึงพอใจในงานอยู่ระดับปานกลาง ครูใหญ่ยึดความสุขในหน่วยงานเสมือนกับความสุขในครอบครัว ไม่เน้นผลงานมากเท่ากับเน้นเรื่องการเป็นกันเอง มีการประเมินผลการทำงานบ้างเล็กน้อย ครูในโรงเรียนให้ความเคารพครูใหญ่ในฐานะที่เป็น "หุ่น" เท่านั้นที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะพฤติกรรมของครูใหญ่ได้แสดงออก มักจะเป็นความสนใจในสวัสดิภาพของครู และการดูแลครูมากกว่าสิ่งอื่น ๆ

The Paternal Climate มีลักษณะดังนี้ ครูใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุมและกระตุ้นครูให้ทำงานได้ แต่มุ่งสนับสนุนความพึงพอใจของสมาชิก บรรยากาศการทำงานของครูจะแบ่งแยกกันออกเป็นฝ่าย ๆ มีความไม่ประสานงานกันสูง ครูไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเพื่อน และจะผลัดการะต่าง ๆ ให้ครูใหญ่ทำเพียงผู้เดียว ครูใหญ่ทำตัวเสมือนใกล้ชิดครูแต่แท้จริงที่เข้าใกล้ชิดก็ต้องการตรวจ (checking) ตักเตือน (monitoring) และบอกครูให้ทำสิ่งต่าง ๆ เท่านั้น ครูใหญ่เน้นผลงานและจะกำหนดตารางสอน การเปลี่ยนแปลงเวลาสอนด้วยตนเอง โดยไม่ยอมให้ครูมีส่วนร่วมแต่อย่างใด และจะทำตนเสมือน "คุณพ่อรู้ดี" (Daddy know best) หน้าที่หรืองานในโรงเรียนครูใหญ่จะนำมาจากประสบการณ์ในชีวิตส่วนตัว มีส่วนน้อยที่ได้รับมาจากสังคมภายนอก การเกรงใจไม่ใช่มาจากใจจริงของครูใหญ่ แต่เป็นการเกลี้ยกล่อมมากกว่า ครูใหญ่ชนิดนี้มักพร่องในเรื่องการจูงใจ ขาดอุดมคติ และไม่ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีของครู

The Closed Climate บรรยากาศแบบนี้สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในผลของงานเพียงเล็กน้อย ครูใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการชี้ทางในการทำงานแก่ครู และละเลยในสวัสดิภาพของครู ครูในโรงเรียนไม่ประสานงานกัน สมฤทธิ์ผลของกลุ่มคำ ครูใหญ่ไม่ให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในการทำงาน อัตราการลาออกของครู (the turn over rate for the teachers) สูง พวกที่ไม่ลาออกส่วนมากเป็นครูที่แก่ง้งหางานที่อื่นทำไม่ได้ หรือเป็นพวกที่ต้องมีพันธะด้วยระเบียบเกี่ยวกับการออกจากงาน ครูใหญ่ไม่มีความจริงใจ คำพูดกับการกระทำแตกต่างกัน การให้ครูทำงานนั้นครูใหญ่ไม่เคยให้อิสราภาพ ไม่ใช่ภาวะผู้นำอย่างพอเพียง จึงทำให้ครูในโรงเรียนมองเสมือนว่าครูใหญ่เป็นผู้ที่ไม่จริงใจ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรที่กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบ The Open Climate เพราะเป็นบรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในหน่วยงานสูง เน้นความสัมพันธ์ภาพ (Consideration) มากกว่าด้านสมฤทธิ์สัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้บริหารสามารถแสดงพฤติกรรมที่ผสมผสานระหว่างบุคลิกภาพส่วนตัวกับบทบาทของตนให้กลมกลืนกันอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ เกทเซลส์และกูบ่า (Getzels and Guba)

ฮัลปินและเฮมฟิลล์ (Halpin and Hemphill) ^{๖๒} ได้นำหลักมนุษยสัมพันธ์ (human relations) และหลักมุ่งงาน (get out the work) มาศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยพิจารณาพฤติกรรมผู้นำเป็น ๒ มิติ คือ Consideration และ Initiating Structure ส่วนการวัดภาวะผู้นำนั้น ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแบบสอบถามปรากฏว่าตามผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ภาพ (Consideration) สูง เช่น ให้ความสนใจในความต้องการของผูรรวมงานแล้ว งานที่ทำจะสำเร็จ ในทำนองเดียวกันถ้าผู้นำมุ่งพฤติกรรมด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์ (Initiating Structure) สูง แล้วงานขององค์การจะบรรลุเป้าหมาย และจะคำนึงถึงมาตรฐานของผลิตผลด้วย

แนวความคิดของ ฮัลปินและเฮมฟิลล์ นั้นในระยะหลังพฤติกรรมทั้ง ๒ ด้านได้รับความนิยมนมาก เฮมฟิลล์และคุนส์ (Hemphill and Coons) ^{๖๓} ได้กล่าวถึงพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration ไว้อย่างละเอียดว่า พฤติกรรมด้านแรกเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผูรรวมงาน และการพยายามสร้างรูปแบบของหน่วยงาน การติดต่อสื่อสาร และวิธีการทำงาน ที่ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานดี ส่วนพฤติกรรมด้านหลังนั้น เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจระหว่างกัน ความนับถือ และความอบอุ่นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผูรรวมงาน

การแบ่งตามแนวของ เฮมฟิลล์และคุนส์ ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางมีผู้นำ

^{๖๒} Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Administrators and Aircraft Commanders," Harvard Educational Review, 1955, pp. 18 - 32.

^{๖๓} John K. Hemphill, Alvin E. Coons, "Leader Behavior" in Roald F. Campbell, Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Brothers Publishers, 1957), p. 170.

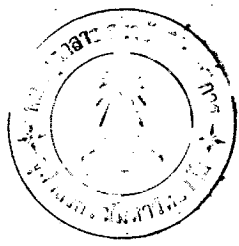
ไปวิจัยกันมากในแทบทุกวงการ พฤติกรรมทั้ง ๒ ด้าน ถือเป็นมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ดังภาพประกอบที่ ๓

ภาพประกอบที่ ๓ แสดงมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำสี่แบบ

Consideration (High)	High Consideration	High Structure and Consideration
	Low Structure and Consideration	High Structure
Initiating Structure (High)		

นักวิชาการบางกลุ่มสนใจศึกษาว่าพฤติกรรมทั้งสอง มิตินี้จะรวมกันเป็นมิติเดียวกันได้หรือไม่ ในที่สุดได้สรุปว่า ไม่อาจรวมกันได้ จากมิติทั้งสองผู้นำบางคนอาจมีพฤติกรรมบางด้านสูง บางด้านต่ำ ต่ำทั้งสองด้าน หรือสูงทั้งสองด้าน จึงแบ่งได้ ๔ ส่วน หรือ ๔ แบบ ดังภาพประกอบที่ได้แสดงไว้แล้ว แนวทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้นำไปวิพากษ์วิจารณ์ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดดีที่สุด ฮัลปิน (Halpin)^{๖๔} ได้สรุปจากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ไว้ว่า หัวหน้างานจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งประสงค์สูงทั้ง ๒ ด้าน... ในทางทฤษฎีหรืออุดมคตินั้น ถ้าหัวหน้ามีพฤติกรรมสูงทั้ง ๒ ด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดีที่สุด แต่ถ้ามืออัตรากำลัง ๒

^{๖๔}Andrew W. Halpin, "A Factorial Description of the Leader Behavior Descriptions," in R. M. Stogdill, A. E. Coons, Leader Behavior : Its Description and Measurement (Columbus : Ohio State University, 1957), pp. 39 - 51.



ค่าน ก็ยอมเป็นแบบที่ใช้ไม่ได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมค่านมุงงาน (Initiating Structure) และมุงสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ยังหาข้อสรุปไม่ได้ว่าแบบใดจะเป็นแบบของพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมที่สุด ฟีดเลอร์ (Fiedler)^{๒๕} พบว่าพฤติกรรมของหัวหน้าไม่ว่าจะมุงงานหรือมุงสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ให้ได้ผลดีทุกสถานการณ์นั้นยอมเป็นไปไม่ได้ ผลการวิจัยค้นคว้านี้ตรงกันกับผลการวิจัยของ แซนฟอร์ด (Sanford)^{๒๖} ที่กล่าวว่า ในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ยอมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม สำหรับ เฮมพิลล์ (Hemphill)^{๒๗} ได้กล่าวว่า ขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ หมายความว่า ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำจะมีแนวโน้มไปในทางที่ความสัมพันธส่วนตัวกับผู้ร่วมงานจะลดลง ส่วนในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น ข้อเท็จจริงนี้แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์และขนาดของกลุ่ม

^{๒๕}Fred E. Fiedler, "Interpersonal Perception and Groups Effectiveness," in Tagiarsi, L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior (California : Standford, 1958), pp. 243 - 257.

^{๒๖}Wilmore H. Sanford, "Research on Military," in Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Mac Millan Company, 1966), p. 51.

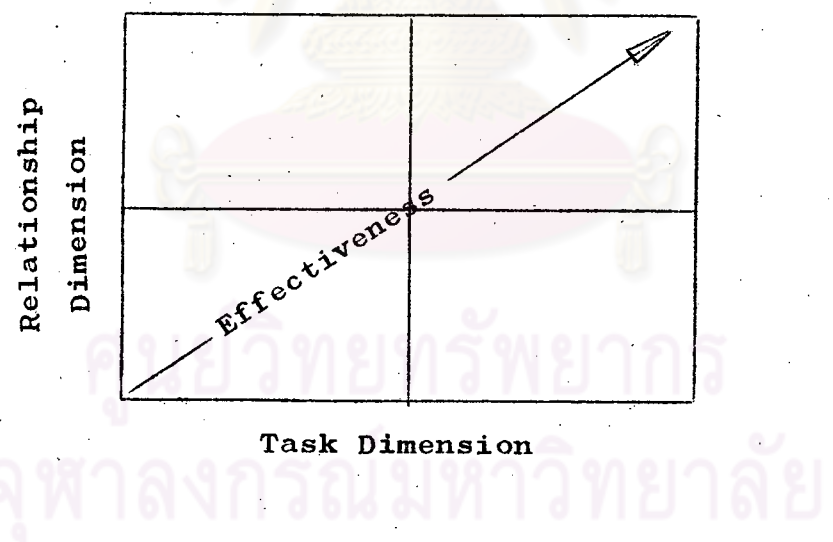
^{๒๗}John K. Hemphill, Monograph No. 32 : Situational Factors in Leadership (Ohio : The Ohio State University, 1949), p. 4.

มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นอย่างมาก

ถ้าจะพิจารณาตามความคิดเรื่อง Contingency Model ของ ฟิวดเลอร์ (Fiedler)^{๖๔} และ 3-D Management Style Theory ของ เรดดีน (Reddin)^{๖๕} ซึ่งได้พัฒนามาเป็น Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model แล้ว ทฤษฎีหลังจะนำไปสู่ความคิด เรื่องมิติประสิทธิผล ซึ่งนับว่าเป็นมิติที่ ๓ ต่อจากมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งความสัมพันธ์ มิติประสิทธิผลนี้แม้ว่าจะคล้ายกับผู้นำแบบประสานประโยชน์ก็ตาม แต่ถ้าวัดอย่างละเอียดแล้วไม่คล้ายกัน เพราะผู้นำแบบประสานประโยชน์ให้มิติทั้งสองสมดุลย์กันเท่านั้น ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นไม่เน้นถึงมิติมุ่งงานและมิติมุ่งความสัมพันธ์เท่าใดนัก แต่หากสามารถสร้างประสิทธิผลให้เกิดตรงเป้าหมายก็ถือว่าใช้ได้ แม้พฤติกรรมจะเป็นอย่างไรไม่ เป็นสิ่งสำคัญมากนัก ดังภาพประกอบที่ ๔ ซึ่งแสดงถึงมิติประสิทธิผล

ภาพประกอบที่ ๔ แสดงแกนหรือมิติประสิทธิผล

Adding An Effectiveness Dimension



^{๖๔}Fiedler, Theories of Leadership Effectiveness, p. 151.

^{๖๕}William J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory"

Training and Development Journal, (April, 1967), pp. 8 - 17.

อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพเป็นเครื่องวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ หากผู้นำทำงานแล้วไม่เกิด ประสิทธิภาพ แม้จะมีพฤติกรรมมุ่งมั่น หรือมุ่งมั่นความสัมพันธ์สูง ก็ถือว่าเป็นผู้นำที่ใช่ไม่ได้ แต่ ถ้าทำงานแล้วเกิดประสิทธิผลสูง โดยที่พฤติกรรมของผู้นำไม่มุ่งมั่นทำงานและความสัมพันธ์แล้ว ก็ยังถือว่าเป็นผู้นำที่ใช่ได้ เรื่องประสิทธิผลนี้ แคมป์เบลล์ (Campbell) ^{๗๐} กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ควรนำหลักประเมินผลประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ๒ ประการ ซึ่งได้แก่ หลักการทำงานให้สำเร็จผล และหลักการดำรงไว้ซึ่งความมั่นคงของกลุ่ม มาพิจารณา ประกอบด้วย

นอกจากหลักประสิทธิผลที่กล่าวแล้วนั้น ไมลส์ (Miles) ^{๗๑} ยังให้ทัศนะเพิ่มเติม อีกว่า หลักการเรียนรู้มีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพราะไม่เพียงแต่ผู้นำจะทำให้ สมาชิกในกลุ่มมีความรู้ในงานที่ทำเพียงเท่านั้น ผู้นำยังต้องให้สมาชิกมีทักษะในการทำงาน ร่วมกัน หรือปรับปรุงองค์การเพื่อให้งานสำเร็จผล ซึ่งคุณภาพดังกล่าวเป็นคุณภาพที่ผู้นำควรมี อย่างไรก็ตาม สตอกคิลล์ (Stogdill) ^{๗๒} ได้ให้หลักสำหรับประเมินประสิทธิผลของ พฤติกรรมกลุ่ม (the effectiveness of group behavior) ไว้ ๓ ประการคือ หลักแห่งผลงาน (production) หลักแห่งขวัญ (morale) และหลักแห่งบูรณาการ (integration)

^{๗๐}Roald F. Campbell, and Others, Introduction to Educational Administration, (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1966), p. 172.

^{๗๑}Matthew B. Miles, Learning To Work in Groups (New York : Columbia University, 1959), p. 19.

^{๗๒}Ralph M. Stogdill, Individual Behavior and Group Achievement (New York : Oxford University Press, 1959), Chapter VI.

การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำ นักทฤษฎีบางคนเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่จะออกมามีได้ดั่งนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคลิกส่วนตัว บางคนเชื่อว่าขึ้นอยู่กับการจัดผู้นำให้เหมาะสมกับกลุ่มที่ผู้นำจะบังคับบัญชา แต่บางคนเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำนั้นต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมมากกว่า ข้อยุติจากการพิสูจน์ยังไม่เป็นที่แน่ชัดว่า ความคิดใดถูกต้องที่สุด การพิจารณากำหนดส่วนประกอบของผู้นำจึงต้องดูถึงอิทธิพลที่เกี่ยวข้องของหลาย ๆ ด้านพร้อมกัน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักวิชาการพบว่า ผู้นำที่จัดไว้ได้ดีและเหมาะสมกับกลุ่มที่จะบังคับบัญชานั้น แทนที่จะยึดเหนี่ยวแน่นอยู่กับกลุ่ม แต่พฤติกรรมของผู้นำกลับเปลี่ยนแปลงไปและคล้อยตามอิทธิพลของระบบที่อยู่เหนือผู้นำ การอิงแบบจากผู้นำบังคับบัญชาเสมอ เช่นนี้ บางครั้งอาจทำให้ผู้นำต้องกลายเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำตามสถานการณ์จึงอาจช่วยให้ผู้นำปรับตัวได้เหมาะสมกับกลุ่ม และสภาพงานของแต่ละองค์การหรือหน่วยงานได้บ้าง^{๗๓} พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำจะดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๗๔}

พฤติกรรมการบริหารในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป มีผู้ให้ข้อสังเกตว่า พฤติกรรมการบริหารของไทยนั้น เป็นผลกระทบจากจริยธรรมทางพุทธศาสนา (Buddhist Ethic) และอุดมการณ์ต่อพระมหากษัตริย์ (Monarchical Ideology) ทั้งนี้เพราะสังคมไทยมีลักษณะของสังคมไมตรีสัมพันธ์ (Affiliation Society) และมีโครงสร้างของสังคมที่หลวม (Loosely Structured Society) ประกอบกับมีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากสังคมที่พัฒนาแล้ว ด้วยเหตุดังกล่าวจึงมีส่วนทำให้ข้าราชการไทยมีลักษณะ

^{๗๓} ชงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดิม, หน้า ๔๐๒ - ๔๐๓.

^{๗๔} สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า ๒๐๔.

การทำงานที่เฉื่อยชา และจำยอมต่ออำนาจที่เหนือกว่า^{๗๕} จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมบริหารในสังคมใด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี และวัฒนธรรมย่อมมีอิทธิพลต่อการบริหารในสังคมนั้นเป็นอย่างมาก

จากที่ได้อธิบายมาในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้น อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแสดงออกมาหลายลักษณะ ยังหาข้อสรุปมิได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำลักษณะใดจะนำไปสู่ประสิทธิผลในการบริหารได้ จึงควรประเมินผลพฤติกรรมผู้นำในแง่ของว่ามีประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลของงาน ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และความสมคูลย์ของพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมผู้นำที่ดีนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมที่เข้าไปผสมผสานกับพฤติกรรมของกลุ่มผู้ร่วมงาน เพราะพฤติกรรมของผู้นำที่รวมกับพฤติกรรมกลุ่มจะก่อให้เกิดกิจกรรมใหม่ ๆ ของหน่วยงาน หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่ดีแล้ว พฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงออกจะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน หรือทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานได้ ซึ่งมีผลทำให้งานหรือกิจกรรมขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะแยกออกจากกันมิได้ ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ร่วมงานได้นั้นจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถให้การตอบสนองแก่ผู้ร่วมงานได้ แบบพฤติกรรมของผู้นำจึงควรเป็นแบบที่ค่อนข้างมาทางประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญและให้อิสระเสรีแก่ผู้ร่วมงานมากตามสมควร

งานบริหารการศึกษา

นักวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศได้วางทฤษฎีในการบริหารงานโรงเรียน โดยอาศัยการศึกษาคนคว่ำ การเรียนรู้ การทดลอง และประสบการณ์ ทำให้จำแนกงานที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องปฏิบัติงานบริหารดังต่อไปนี้

^{๗๕} Joseph L. Sutton, Problem of Politics and Administration in Thailand (Bloomington, Indiana : Indiana University Press, 1962), p. 28.

แอนเดอร์สันและคณะ (Anderson and Others)^{๗๖} ได้สัมภาษณ์ศึกษาธิการ
ท้องถิ่น ๒๐ คน สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องกระทำหน้าที่อันสำคัญ ๕ ประการ คือ

๑. การทำงานและประสานงานกับชุมชน โดยคำนึงถึงความสำคัญของชุมชนที่
โรงเรียนตั้งอยู่ อาศัยผู้นำในท้องถิ่นจัดดำเนินการในรูปของคณะกรรมการการศึกษา หรือ
สภาการศึกษาของท้องถิ่น เพื่อให้ผู้นำในท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทร่วมกับโรงเรียน รวมทั้งต้อง
ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในท้องถิ่น ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในท้องถิ่นและภายในจังหวัด
โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่นักเรียน เพราะจะเป็นตัวเชื่อมที่กระหว่างโรงเรียนและ
ผู้ปกครอง

๒. การบริหารค่านิยมต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน เพราะงานธุรการ
จะเป็นงานเกี่ยวกับการติดต่อภายในภายนอก และบริการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

๓. งานบริการและพัฒนาอาคารสถานที่ บริเวณ ตลอดจนการจัดหา ซ่อมบำรุง

๔. งานบริหารด้านวิชาการ ซึ่งได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอน

โครงการสอน และโครงการทางวิชาการต่าง ๆ ของโรงเรียน

๕. การให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษาโดยทั่วไป และการช่วยเหลือ
พัฒนาวิชาการศึกษา ตลอดจนอาชีพนักบริหารให้ก้าวหน้าเป็นที่นิยมนับถือโดยทั่วไป

สมิทและคณะ (Smith and Others)^{๗๗} ให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารการ

^{๗๖}Walter A. Anderson, March Beauchamp, and Quill E.

Cope, Responsibilities of School Administrator, (New York :
Department of School Administration, New York University, 1952.
micrographed), p. 4.

^{๗๗}Edward W. Smith, Stanley W. Kronse and Mark M. Atkinson,
The Educator's Encyclopedia, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1961),
p. 170.

ศึกษาคควรมีความรับผิดชอบในงานต่าง ๆ เช่น งานในหน้าที่ทั่วไป งานบริหารของครูผู้สอน และบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานบริหารการเงิน งานบริหารหลักสูตร งานบริหารอาคาร สถานที่ และงานเกี่ยวกับนักเรียน นอกจากนี้ยังได้จำแนกการทำงานของแต่ละฝ่ายตามความจำเป็นและเหมาะสมกับการบริหารงานโรงเรียนไว้ดังนี้

งานในหน้าที่ทั่วไป	ร้อยละ	๕
งานบริหารครูผู้สอนและบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน	ร้อยละ	๒๐
งานบริหารวิชาการ	ร้อยละ	๔๐
งานบริหารการเงิน	ร้อยละ	๕
งานบริหารเกี่ยวกับอาคาร สถานที่	ร้อยละ	๕
งานบริหารเกี่ยวกับนักเรียน	ร้อยละ	๒๐
งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	ร้อยละ	๕

จะเห็นว่าสมิทและคณะให้ความสำคัญแก่งานบริหารวิชาการเป็นอันดับที่ ๑ งานบริหารบุคคล และงานบริหารเกี่ยวกับนักเรียนเป็นอันดับรองลงมา และอันดับสุดท้าย เป็นงานในหน้าที่ทั่วไป งานบริหารการเงิน งานบริหารเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

แวน มิลเลอร์ (Van Miller) ^{๗๔} ได้กล่าวเน้นความสำคัญของงานวิชาการว่า เห็นว่างานบริหารวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน และที่สำคัญมากที่สุดได้แก่การจัดโปรแกรมการสอน และการปฏิบัติตามโปรแกรมการสอน รวมทั้งการวัดผลเพื่อจะได้ติดตามการเรียนการสอน ทั้งของครูและนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบริการในการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีนั้น เป็นหน้าที่ของโรงเรียนจะละเลยเสียมิได้

^{๗๔} Van Miller, The Public Administration of American School, (New York : The Macmillan Company, 1965), p. 175.

แอนเดอร์สันและแวนไดค์ (Anderson and Van Dyke)^{๗๕} เห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการวางแผนหลักสูตร ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางการศึกษาโดยเฉพาะทางการมัธยมศึกษากับคณะครู จัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และเหมาะสมกับความต้องการของประเทศ สำหรับงานบริการนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงงานต่อไปนี้ เช่น การแนะแนว บริการครูนักเรียนเพื่อให้ได้รับความสะดวกในด้านการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีงานที่เกี่ยวกับการคัดเลือกครู จัดหาครูเข้าสอนในสายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการสอนและพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง "การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนบุคคล" และได้จำแนกงานของผู้บริหารไว้ ๕ ประการ ดังนี้^{๗๖}

๑. อำนวยการบริหารทั่วไปในโรงเรียน
๒. ควบคุม ดูแล การสอนและการปฏิบัติงานของข้าราชการครู คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
๓. ควบคุม ดูแล การวัดผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน
๔. ควบคุม ดูแล การเรียนการอบรมของนักเรียน
๕. นิเทศ และแนะนำครูในเรื่องหลักสูตร การสอน การวัดผล การจัดกิจกรรม และนิเทศการต่าง ๆ
๖. แนะนำนักเรียนในเรื่องการเรียน ความประพฤติ การวางตน และอุปสรรค

^{๗๕} Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp. 10 - 11.

^{๗๖} ประจวบ วัจนรัตน์, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ๙" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๑๔.

ต่าง ๆ

๗. การเป็นผู้แทนของโรงเรียนในการดำเนินกิจการต่าง ๆ
๘. ความคุม คุมดูแล รับผิดชอบ การเงิน พัสดุ และงานสารบรรณ
๙. ความคุม คุมดูแล รับผิดชอบ และบำรุงรักษาอาคาร สนาม บริเวณตลอดจนอุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ

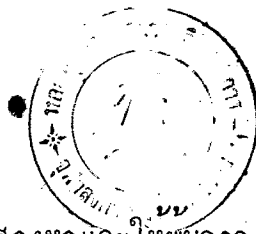
ชาร์เตอร์ จูเนียร์ (Charter Jr.)^{๕๑} ได้สรุปหน้าที่ของระบบโรงเรียนว่า อย่างน้อยที่สุดควรมี ๓ ประการ คือ เลือกและนำครูเข้าสู่ระบบการศึกษาของโรงเรียน ประสานงาน และพิจารณาหลักสูตร และรักษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้ การวิจัยของ แรมเซเยอร์และคณะ (Ramseyer and Others)^{๕๒} ที่ทำวิจัยให้กับฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา ได้สรุปงานทางด้านบริหารการศึกษาไว้หลายอย่าง เช่น การพัฒนาการสอนและหลักสูตร งานปกครองนักเรียน การบริหารบุคคลในโรงเรียน งานเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน การจัดระบบบริหารตามหลักวิชา และงานบริหารคานธุการ การเงินและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

กรัฟฟิทส์ (Griffiths)^{๕๓} ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมี ๔ อย่าง คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์กับชุมชน ปรับปรุงโอกาสทางการศึกษาให้ดีขึ้นโดยเฉพาะด้าน

^{๕๑}N. S. S. E., "Behavioral Science Educational Administration," The Sixty-third Year Book of the N. S. S. E., (U. S. A., N. S. S. E., 1974), p. 245.

^{๕๒}John A. Ramseyer, and Others, Factors Affecting Educational Administration, CPEA. Series, (Columbus, Ohio : College of Education, Ohio State University, 1955), pp. 18 - 56.

^{๕๓}Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, (Appleton-Century-Croft, Inc., 1965), pp. 3 - 13.



วิชาการ งานบรรจุและปรับปรุงบุคลากรในด้านการแสวงหาและให้พินิจจากงาน และงานสุดท้ายได้แก่ งานธุรการที่เกี่ยวกับการจัดหาและรักษาเงิน รวมทั้งงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ พันธุ์ ทัศนาคินทร์^{๔๔} ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ๓ ประการคือ งานด้านวิชาการ งานด้านบริการนักเรียน และงานด้านธุรการและบริหารทั่วไป นอกจากนี้ยังได้แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็น ๒ ประเภท คือ

เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การจัดประชุม นิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน

เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร การแบ่ง และการทำประมวลการสอน การจัดการวางสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดห้องสมุด และการวัดผลการสอน

สำหรับงานด้านบริการนักเรียนนั้น ได้แก่ การจัดการแนะแนว การปฐมนิเทศ การให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียน เช่น การจัดการจราจร การจัดที่รับประทานอาหาร การจัดกิจกรรมนักเรียน การกีฬา การควบคุมความประพฤติของนักเรียน รวมทั้งการรักษาวินัย ส่วนงานธุรการและการบริหารทั่วไป ได้แก่ การทะเบียนของนักเรียน การบัญชี การเงิน การรักษาพัสดุของโรงเรียน การรักษาสถานที่และสนาม การติดต่อกับสถานการศึกษาหรือองค์การอื่น ๆ และการประชาสัมพันธ์

ฟิสค์ (Fisk)^{๔๕} ได้สรุปว่า งานบริหารการศึกษา (Task of Educational Administration) มี ๔ ประเภท คือ

- ๑. งานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไป หรือชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

^{๔๔} พันธุ์ ทัศนาคินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๔๘ - ๕๐.

^{๔๕} วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๕.

๒. งานวิชาการต่าง ๆ ของโรงเรียน
๓. งานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับครู หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน
๔. งานธุรการ การเงิน อาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และบริการต่าง ๆ จากความคิดเห็นของนักการศึกษาและผู้บริหารการศึกษาคงได้กล่าวมาแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่า งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทั้งหมด ๕ ประเภท คือ
 ๑. งานวิชาการ
 ๒. งานบริหารบุคคล
 ๓. งานบริหารกิจการนักเรียน
 ๔. งานบริหารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน
 ๕. งานบริหารธุรการ การเงิน และบริการต่าง ๆ

การใช้แบบสอบถาม LBDQ

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่มีผู้นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการศึกษา เฮมฟิลล์ (Hemphill) และ ฮัลปิน (Halpin) เป็นผู้นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษา แบบสอบถาม LBDQ มี ๓๐ ข้อ แบ่งเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมด้าน Consideration ๑๕ ข้อ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure ๑๕ ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้ factor analysis ได้พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่วัดโดยแบบสอบถาม LBDQ มีระดับความเชื่อถือได้ประมาณ .๘๓ สำหรับพฤติกรรมด้าน Consideration และระดับความเชื่อถือได้ของพฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure ประมาณ .๘๖ หลังจากที่สร้างเครื่องมือและทดลองใช้แบบสอบถามจนเป็นที่พอใจแล้ว มีผู้นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากมาย และแพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว^{๕๖} ในตอนนี้จะกล่าวเฉพาะผลการวิจัยในส่วนที่

^{๕๖}สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๒๒.

เกี่ยวกับการวิจัยที่ใช้แบบสอบถาม LBDQ เฉพาะที่เห็นว่าสำคัญเท่านั้น

ผลการวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ๑๙๗๑ แกนส์ (Thomas Graham Gans)^{๔๗} ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Teacher Initiative, Structural Openess and Militant Group Conflict in Selected Secondary School" ตัวแปรที่ต่องการศึกษาได้แก่ Initiative ซึ่งหมายถึงการทำงานของครูที่เป็นไปอย่างเคร่งครัด หรือมุ่งงานให้เสร็จตามที่ผู้บริหาร มอบหมาย Structural Openess คือ การเปิดโอกาสให้ครูมีการติดต่อสื่อสารกันภายในโรงเรียน การให้ครูมีอิทธิพลในเป้าหมายและวิธีการ ตัวแปรสุดท้ายคือ Militancy หมายถึงลักษณะพฤติกรรมที่ครู (ไม่ว่าจะเป็นส่วนบุคคลหรือกลุ่ม) มีความขัดแย้งในอำนาจของโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. ครูในโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายในคำ ไม่ให้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการของโรงเรียนแล้ว พฤติกรรมคานมุ่งงานกับพฤติกรรมคานความขัดแย้งในอำนาจของโรงเรียน จะมีความสัมพันธ์กันโดยตรง
๒. พฤติกรรมต่อต้านอำนาจของโรงเรียนกับโครงสร้างขององค์กรแบบเปิด (Structural Openess) จะไม่ขึ้นอยู่กับระดับการมุ่งงานของครู
๓. ครูหญิงจะมีลักษณะมุ่งงาน และมีลักษณะต่อต้านอำนาจของโรงเรียนน้อยกว่าครูชาย แต่ครูหญิงจะยอมรับลักษณะขององค์กรแบบเปิดมากกว่าครูชาย
๔. ครูที่สูงอายุจะมีลักษณะต่อต้านอำนาจของโรงเรียน และมีลักษณะมุ่งงานน้อยกว่าครูที่มีอายุน้อย แต่ครูที่สูงอายุจะยอมรับลักษณะขององค์กรแบบเปิดมากกว่าครูที่มีอายุน้อย

^{๔๗}Thomas Graham Gans, "Teacher Initiative, Structural Openess, and Militant Group Conflict in Selected Secondary Schools," Dissertation Abstracts, Vol. 32, No. 8 (February 1972), 4281 - A.

๕. โรงเรียนที่มีขนาดเล็กจะมีลักษณะขององค์การแบบเปิดมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็กจะมีลักษณะของการต่อต้านอำนาจโรงเรียนน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ในปีเดียวกัน เฮาซ์และคณะ (House and Others) ^{๔๔} ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาของบริษัท ๓ แห่ง ผลการวิจัยมีดังนี้

๑. คาสหสัมพันธ์เมฆาจะแตกต่างกันมาก แต่พฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานยังมีสหสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างเด่นชัดทั้ง ๓ บริษัท

๒. พฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานมีสหสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับที่ไม่สูงนัก

บุคคลกลุ่มตลง ๆ ระดับต่าง ๆ จะมีความคิดเห็นหรือความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแตกต่างกันหรือไม่ เวิชิงตัน (Worthington) ^{๔๕} ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน แต่ทุกกลุ่มประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่เหมือนกัน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเอง กับการที่ศึกษาธิการผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยศึกษาธิการ ๘ คน อาจารย์ใหญ่ ๒๗ คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ๕๘ คน

^{๔๔} Robert J. House, Alan G. Filly, and Steven Kerr,

"Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction," Administrative science Quarterly, 16 : 1 (March, 1971), pp. 19 - 30.

^{๔๕} Jo Ann Worthington, "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), 1237 - 8 - A.

และหัวหน้าแผนก ๒๐๐ คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
 ๒. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
 ๓. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
 ๔. ศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้าน Initiating Structure และ Consideration แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 ๕. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
 ๖. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure แต่ด้าน Consideration ไม่แตกต่างกัน
 ๗. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนต่ำกว่ามัธยมฐานในด้าน Initiating Structure และ Consideration นั้นปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
 ๘. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่ามัธยมฐาน นั้น ปรากฏว่าศึกษานิเทศก์มีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น
- ผลการวิจัยนี้แสดงว่าบุคคลต่างกลุ่มกันมีแนวโน้มที่จะประเมินความเป็นผู้นำแตกต่างกัน

คอกซ์ (Cox)^{๕๐} ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ เพื่อศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการใน

^{๕๐} Edward Wilton Cox, "Superiors and Subordinates'

วิทยาลัยชุมชน ในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่าง ประชากรได้แก่ อธิการ ๒๗ คน คณบดีฝ่ายวิชาการ ๒๗ คน และคณะอาจารย์ ๓๐๕ คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .๐๕ พบว่า

๑. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของ

- ๑.๑ คณะอาจารย์กับอธิการ
- ๑.๒ คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ
- ๑.๓ อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

๒. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจนมาก

ฟอย (Foy)^{๕๑} ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงและในอุดมคติ ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัส ที่เปิดทำการสอนถึงระดับปีที่ ๒ โดยการ สอดถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในลักษณะของ การเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรม ในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้ง ๒ ด้านสูงขึ้นกว่าเดิมมากกว่าที่จะมี พฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่า Initiating Structure เช่นที่แสดงอยู่ ในขณะนี้

ผลการวิจัยของ ไชเรเคอร์ (Schoeder) ค็อก (Cox) และ ฟอย (Foy) แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ในสภาพเป็นจริงพฤติกรรมด้าน

^{๕๑}Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 9 (November 1974), 2475 - A.

Consideration มักสูงกว่าค่าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

คอนนอลลี (Connolly)^{๔๒} ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสถานภาพส่วนตัว และลักษณะของสถานการณ์ การวิจัยนี้ใช้ ๕๐ เขตโรงเรียนในรัฐนิวยอร์กเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร พบข้อสรุปว่า

๑. อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์ตามนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน

๒. ประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับค่าน Initiating Structure ส่วนประสิทธิภาพกับ Consideration ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันตามนัยสำคัญทางสถิติ

๓. ไม่มีความสัมพันธ์โดยนัยสำคัญทางสถิติระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชน และรายจ่ายต่อหัวของนักเรียน กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่ว่าด้านใด

๔. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างขนาดของเขตโรงเรียน และพฤติกรรมค่าน Initiating Structure ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของเขตโรงเรียนกับพฤติกรรมค่าน Consideration ไม่มีความสัมพันธ์กัน

๕. สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโดยรวม ๆ ลักษณะของสถานการณ์และพฤติกรรม ทั้ง ๒ ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียน มีสหสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ

๖. ลักษณะของสถานการณ์เป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้ง ๒ ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนได้ดีกว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร

อาจกล่าวได้ว่า ผลการวิจัยของ คอนนอลลี (Connolly) สอดคล้องกับผลการ

^{๔๒}John P. Connolly, "The Relationship of Selected Personal and Situational Characteristics to the Perceived Leader Behavior of Chief School Administrators," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 1 (July 1975), 58 - 9 - A.

วิจัยของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) และ แซนฟอร์ด (Sanford) ที่ว่า สถานการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ไม่มีแบบของพฤติกรรมแบบใดที่ดีที่สุด และเป็นแบบที่สำหรับทุกสถานการณ์ ผู้นำควรปรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดตลอดเวลา โดยให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่^{๕๓}

วูล์ฟ (Wolf)^{๕๔} ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา กับศึกษานิเทศก์ที่ได้รับเลือกเข้ามา การวิจัยใช้แบบสอบถาม Career Patterns Questionnaire ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นถามผู้บริหารโรงเรียน ๔๑๘ คน และใช้แบบสอบถาม LBDQ ถามศึกษานิเทศก์อำเภอและบูรวมงาน ๑๙๔ คน ปรากฏผลดังนี้

๑. ศึกษานิเทศก์ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา เมื่อเปรียบเทียบกับศึกษานิเทศก์ที่ได้รับเลือกเข้ามา

๑.๑ มีวาระในการดำรงตำแหน่งยาวนานกว่า

๑.๒ เมื่อเข้ารับตำแหน่งมีอายุมากกว่า สำหรับเขตโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ที่สุด และเล็กที่สุด

๑.๓ ได้คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงกว่าเล็กน้อย ยกเว้นในโรงเรียนที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก

๒. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้น พบว่าคะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และคะแนนพฤติกรรมด้าน Consideration ของศึกษานิเทศก์ทั้ง ๒ ประเภทแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

๓. วาระของการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางลบ เมื่อเทียบกับคะแนน

^{๕๓} ฟร็อดทิงเกอร์ ทองมาก, เรื่องเดิม, หน้า ๔๗.

^{๕๔} Leland Richard Wolf, "An Analysis of Leader Behavior of Career-Bond and Place-Bond Public School Superintendents in Iowa," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 11 (May 1975), 7009 - A.

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศึกษานิเทศก์ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา กับคะแนน พฤติกรรมด้าน Initiating Structure

๔. อายุแรกเข้าดำรงตำแหน่งของศึกษานิเทศก์ทั้ง ๒ ประเภท ไม่มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมด้านใดมากนัก

๕. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด ๒๕ % ของศึกษานิเทศก์ เป็นประเภทที่ได้เลื่อน ตำแหน่งขึ้นมา ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กที่สุด ๑๓.๒ % ของศึกษานิเทศก์ เป็นประเภทที่ได้รับเลือกเข้ามา

๖. ก่อนจะมารับตำแหน่งโดยวิธีการเลื่อนขึ้นมา ๖๘ % เป็นอาจารย์ใหญ่อยู่ใน โรงเรียนมัธยมชั้นสูง

๗. สำหรับศึกษานิเทศก์ทุกคน Initiating Structure และ Consideration มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

๘. จำนวน ๘๐ % ของศึกษานิเทศก์ที่ได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียนขนาดใหญ่ เคยเป็นศึกษานิเทศก์มาก่อนแล้ว ในขณะที่ ๔๖ % ของศึกษานิเทศก์ที่ได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียน ขนาดเล็กเคยเป็นศึกษานิเทศก์มาก่อน

การวิจัยของวูล์ฟ (Wolf) มีข้อสังเกตว่า การดำรงตำแหน่งไปนาน ๆ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure จะลดลง ดังนั้นการกำหนดวาระของการดำรง ตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ทางไปสู่ตำแหน่ง (Career Path) ศึกษานิเทศก์นั้น ได้แก่การ เป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมสำหรับกรณีเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา และการเป็นศึกษานิเทศก์ใน โรงเรียนเล็ก ๆ สำหรับกรณีการรับเลือกเข้ามา

ผลการวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเพิ่งได้รับความสนใจเมื่อไม่กี่ปีมานี้ จะนำมากล่าว เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration เท่านั้น

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ สมาน วีระคำแหง^{๕๕} ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู ๒๒ แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร ๒๒ คน และอาจารย์ ๒๖๔ คน โดยที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ตามสภาพที่เป็นจริง (Real) และที่ควรจะเป็น (Ideal) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ -

๑. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน

๒. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์ และกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

๓. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

๔. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน

๕. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่าเขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ได้

ผลการวิจัยของ สมาน วีระคำแหง ได้สอดคล้องกันกับการศึกษาวิจัยของ ซโรเคอร์ และฟอย ในประเด็นที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะให้คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารของตนเองสูงกว่า

^{๕๕} สมาน วีระคำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๘๑ - ๘๔.

คะแนนที่ผู้รวมงานให้ และยังสอดคล้องกับข้อสรุปของฮัลปิน (Halpin) ในทัศนะที่ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคตินั้น พฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ ด้าน Consideration ควรจะสูงทั้งสองด้าน

การเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามความเป็นจริง กับพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ที่มีผู้วิจัยมาแล้วนั้นเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ยังสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติได้อีกวิธีหนึ่ง ซึ่ง รัตนา ทองสมบุญ^{๕๖} ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามครู ๒๖๔ คน จาก ๘ โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ 52.24 ± 2 ด้านความเกรงใจ (Consideration) 56.42 ± 2.93 ซึ่งเห็นได้ว่าพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารแต่ละด้านมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น

๒. เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน มี ๓ โรงเรียนคือ โรงเรียนเลขที่ ๔, ๖ และ ๗ มีพฤติกรรมการบริหารสูงกว่าปกติทุกด้าน โรงเรียนที่ ๑, ๒ และ ๕ ต่ำกว่าปกติทุกด้าน ส่วนโรงเรียนที่ ๘ มีพฤติกรรมด้านความริเริ่มต่ำ และด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ และโรงเรียนที่ ๓ ด้านความริเริ่มปานกลาง แต่ด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ มีข้อที่น่าสังเกตจากการวิจัยของ รัตนา ทองสมบุญ คือ เกณฑ์ปกติค่อนข้างต่ำ และมีผู้บริหารโรงเรียน ๓ คนจาก ๘ คน ที่มีพฤติกรรมการบริหารต่ำกว่าปกติทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว อยู่ในเกณฑ์ต่ำควรจะได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น

^{๕๖}รัตนา ทองสมบุญ, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๕), หน้า ๗๗ - ๗๘.

หากจะพิจารณาให้กว้างขวางลงไปแล้ว ยังมีตัวประกอบอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำอีกหลายอย่าง ในปี พ.ศ. ๒๕๑๕ (ค.ศ. ๑๙๗๒) วิจิตร ชีระกุล^{๔๗} ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

๑. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ (Consideration) ดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ (Initiating Structure) ดีกว่าครูใหญ่ชาย

๒. ครูใหญ่ที่ใ้รับการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

๓. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านวิชาการศึกษา อักษรศาสตร์ และวิชากฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มีการศึกษาต่อในสาขานี้

๔. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่เช่นเดียวกัน ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง ๑ - ๕ ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

๕. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

^{๔๗}Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" (Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972), p. 71.

ใน พ.ศ. ๒๕๑๗ ราฟิง อัมเรศ^{๔๕} ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา" การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ The Ohio State Leadership Studies ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ Role Differential Scale มี ๔ ตัวเลือก จำนวน ๓๐ ข้อ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration สรุปได้ดังนี้

๑. ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านสูง แสดงความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีพฤติกรรมด้าน Consideration ดีกว่าด้าน Initiating Structure

๒. พฤติกรรมทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration มีความสัมพันธ์กับความเกรงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวัยวุฒิ

๓. ครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ครูใหญ่ที่มีอายุระหว่าง ๓๗ - ๔๗ ปี มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีอายุระดับอื่น

๔. ครูใหญ่กลุ่มที่มีวุฒิ ป.กศ. สูง และสูงกว่า มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

๕. ครูใหญ่ที่มีความเกรงใจสูง มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีความเกรงใจต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิจัยของ ราฟิง อัมเรศ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านสัมพันธ์ภาพสูง (Consideration) จะมีประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างดี ความเกรงใจซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของคนไทยมีอิทธิพลอย่างมาก

^{๔๕}ราฟิง อัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิและความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง" (ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, ๒๕๑๗), หน้า ๔๖.

ต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน อายุของผู้บริหารไม่ผลต่อพฤติกรรมทางการบริหาร
 แต่อย่างใด สำหรับผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาสูงนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่า
 ผู้บริหารที่มีวุฒิน้อยกว่า ซึ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกของผู้บริหารนี้สอดคล้องกันกับข้อค้นพบ
 ของ วิจิตร ธีระกุล แต่ส่วนที่แตกต่างกันเห็นจะไ้แก่เรื่องประสบการณ์ในการบริหาร
 ยังหาข้อยุติไม่ได้ว่าผู้บริหารควรมีประสบการณ์ในการบริหารที่ปี จึงจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง
 สองด้านสูง

สรุป

ผู้นำ หมายถึง หัวหน้างานหรือผู้บริหารในหน่วยงาน

ภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็น
 กลางๆ ซึ่งจะนำไปใช้กับทุกสถานการณ์ได้

ประเภทของผู้นำ แบ่งได้หลายแบบ ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ดีกว่าประ-
 เภทอื่น

ผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะสำคัญหลายอย่าง บุคลิกภาพ การสามารถปรับตัวให้เข้า
 กับทุกสถานการณ์ได้ เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยให้ผู้นำมีคุณลักษณะ เค้นยิ่งขึ้น

พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีผู้แบ่งไว้หลายแบบ แต่ที่นิยมกันได้แก่พฤติกรรมความเป็น
 ผู้นำด้านปฏิบัติงาน (Initiating Structure) และด้านสัมพันธภาพ

(Consideration)

งานบริหารการศึกษามี 5 ประเภท คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล
 งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารต่างๆ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน
 และชุมชน และงานบริหารธุรการ การเงินและบริการต่างๆ

แบบสอบถาม LBDQ เป็นแบบสอบถามที่นิยมใช้กันมากในวงการศึกษ เพื่อ
 วัดพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration