



การวิจัยอันเกี่ยวข้องกับกรวิจัย

งานวิจัยอันที่นำมาพิจารณาในบทนี้ครอบคลุมเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ ความหมายของผู้นำ พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะตัวบางประการที่ผู้นำพึงมี โดยเลือกเอาเฉพาะการวิจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการวิจัยนี้ มากล่าวไว้เท่านั้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ (Leader)

Halpin¹ กล่าวว่าผู้นำหมายถึงผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งในห้าอย่างต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่อ้างไว้
4. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

¹Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration, (New York : Macmillan Company, 1966), p.p. 27 - 28.

ธีระ รุญเจริญ² ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำ คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้ง หรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้นับได้ว่าเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (formal leader)
2. ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม ความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้นับได้ว่าเป็นผู้นำโดยบทบาทหรือเป็นผู้นำนอกแบบ (Informal leader)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำ

ปัญญา อุทัยโร กล่าวว่าการศึกษาค้นคว้าของ W. J. Reddin อาจสรุป ประเภทของหัวหน้าได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ

ประเภท ก. ไต่แก้หัวหน้าที่ไข่มไต่ได้เลย งานไม่ก้าวหน้า ผงงานคำ มีแบบฉบับเป็นของตนเอง ๕ แบบ คือ

แบบที่ 1. เรียกว่าแบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้ขาดความรับผิดชอบในการงานทุกอย่าง ไม่สนใจงาน งานค้างคาง ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้นร่วมงาน

แบบที่ 2. เรียกว่าแบบเผด็จการ (Autocrat) แบบนี้สั่งงานตะพึดตะพือ ไม่ฟังเสียงลูกน้อง มุ่งงานอย่างเดียว

แบบที่ 3. เรียกว่าแบบพอพระ (Missionary) แบบนี้เกรงใจลูกน้อง ไม่กล่าวกล่าวลูกน้อง ปล่อยให้ตามสบาย และมุ่งแต่สัมพันธ์ภาพกับผู้นร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใด

แบบที่ 4. เรียกว่าแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบนี้มุ่งจะเอาทั้งงานและนำใจลูกน้อง แต่ไม่สามารถที่จะผสมผสานทั้งสองอย่างให้กลมกลืนกันได้ งานจึงไม่ค่อยได้ผล

² ธีระ รุญเจริญ, ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

ประเภท ข. ไคแกหัวหน้าที่คี่ ทำงานได้ผล งานก้าวหน้าและผลงานอยู่ในระดับสูง แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

แบบที่ 1. เรียกว่าหัวหน้าแบบตามระเบียบ (Bureaucrat) รักษากฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนโดยเคร่งครัด

แบบที่ 2. เรียกว่าแบบเผด็จการที่มีกุศโลบาย (Benevolent autocrat) มุ่งผลงานเหนือสิ่งอื่นใด ทำงานมั่นคง ไม่โลเล มีศิลปะในตนเอง มีประสบการณ์อย่างดี

แบบที่ 3. เรียกว่าแบบก้าวหน้าหรือนักพัฒนา (Developer) ไม่ชอบวิธีเผด็จการรุนแรง แต่ทำงานโดยละมุนละม่อม เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานเลื่อมใส

แบบที่ 4. เรียกว่าหัวหน้านักบริหาร (Executive) มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในงาน มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการต่าง ๆ ใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ผลงานอยู่ในระดับสูง³

Sachs⁴ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งาน

งานของตน

³ บัญชา ฤกษ์อุไร, "หัวหน้าแบบไหนดี" วารสารข้าราชการ, (ปีที่ 13, ฉบับที่ 9 กันยายน 2511), หน้า 49 - 53.

⁴ Benjamin M. Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966) p.p. 3 - 4

Bartky⁵ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำแบบประชาธิปไตยว่า ในการตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม ผู้ที่มีส่วนจะได้รับผลจากการตัดสินใจอันนั้น ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ผู้นำที่ไม่ขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ร่วมงานหรือผู้นำที่ไม่ยึดถือการตัดสินใจของเสียงส่วนใหญ่ เป็นผู้นำที่ไม่ฉลาดอย่างยิ่ง แม้เขาจะอยู่ในบทบาทของผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ก็ตาม

ธีระ รุญเจริญ⁶ กล่าวถึงคุณสมบัติที่ผู้นำพึงมีไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดทั้งเวลาและแรงงาน ก่อรูปทั้งต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย ผู้นำจึงต้องมีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถควบคุมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นั่นคือต้องรู้จักหมายและนโยบายของหน่วยงาน ท่องรู้และเข้าใจงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ต้องมีความสามารถที่จะกำหนดแนวดำเนินการและวิธีปฏิบัติงานที่ถูกตอ้ง เช่น รู้จักวางแผน รู้จักจัดหน่วยงานและระบบงาน รู้จักประสานงาน ควบคุมงาน ตรวจสอบและประเมินผลงาน สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว สามารถปกครองและบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขสบายทั้งกายและใจ เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายดังกล่าวแล้ว ผู้นำควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

005336

1. เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี
2. เชื่อมั่นในตนเอง
3. เค็ดเคียวในการบริหารงาน
4. กำลังใจสูง
5. ความสามารถที่จะเรียนรู้และศึกษาเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

⁵John A. Bartky, Administration as Educational Leadership, (Stanford University Press, 1956), p.p. 96 - 97.

⁶ธีระ รุญเจริญ, เรื่องเดิม, หน้า 27.

6. กระตือรือร้น
7. ความสุภาพ เป็นมิตรที่ดี เมตตากรุณา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
8. รุขยถาน
9. ยุติธรรม
10. สามารถที่จะนำและแนะนำคนอื่นได้
11. ศรัทธาต่องานและบูรณงาน

Hemphill และ Coons⁷ มองพฤติกรรมของผู้นำเป็นสองด้าน คือ

1. ด้าน Initiating structure เป็นพฤติกรรมของผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับสมาชิกของกลุ่มโดยเน้นหนักไปทางด้านการควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ด้าน Consideration เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งทางด้านการสร้าง ความพึงพอใจในบูรณงาน การสนองตอบความต้องการของบูรณงาน ความสนิทสนมไว้วางใจในบูรณงาน

Bartky⁸ เห็นว่าการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานในสิ่งต่อไปนี้มากพอ จึงจะสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ควยดี

1. รู้จุดมุ่งหมายของงานหรือสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของงานได้อย่างถูกต้อง
2. รู้ขีดความสามารถและวิธีการทำงานของคน จึงจำเป็นต้องรู้หลักจิตวิทยาควย
3. รู้องค์ประกอบของหน่วยงานและสมาชิกในหน่วยงานเป็นอย่างดี

⁷ John K. Hemphill and Alovin E. Coons, "Leader Behavior", in Roald F. Campbell and Russell T. Gregg (Eds), Administrative Behavior in Education, (New York : Harper & Brothers Publishers, 1957), P. 170.

⁸ John A. Bartky, op. cit., p. 15, 53-54

4. รั้จักวิธีควบคุมและดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
5. รั้จักใ้คนใ้เหมาะสมกับงาน
6. รั้หลักของภาวะผู้นำและใ้หลักภาวะผู้นำใ้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

ภาวะผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจใ้ได้อย่างถูกต้อง และการใ้ช้อำนาจหรืออิทธิพลใ้การตัดสินใจนั้นมีผลใ้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่นการใ้แรงจูงใจ, การสร้างนิสัยใ้เป็นคนรั้จักรับผิดชอบงานใ้หน้าที่, การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษหรือใ้รางวัลใ้ในลักษณะต่าง ๆ ฯลฯ

Shane⁹ กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ใ้ดีใ้ดังนี้ คือ

1. ไม่เป็นคนหูเบาใ้ื่อง่าย ใ้ื่องบางอย่างจำเป็นต้องใ้ใช้เวลาคิดใ้ไตร่ตรองใ้ใ้รอบคอบก่อนจะตัดสินใจทำอะไรลงไป
2. ไม่เป็นคนหีบใ้หียง ผู้นำต้องมีความตั้งใจจริง มีความมานะบากบั่นใ้ในการทำงาน ไม่ตำหนิผู้อื่นว่าผิดใ้เลยยกของตนเองว่าถูก
3. ต้องกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ใ้ด้วยความมั่นใจ
4. ผู้นำที่ใ้ดีไม่ควรจะพูดใ้เพื่อปลอบใจใ้เพียงอย่างเดียว หากแต่สะต้องกระทำตามใ้ที่พูดเอาใ้ไว้ด้วย เพื่อสร้างศรั้ทธาความเชื่อใ้ใ้ใ้ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน
5. ไม่ใ้ยึดมั่นใ้ในความเชื่อของตนเองมากจนเกินไป ควรจะยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง และพร้อมจะใ้ใ้ใ้การเปลี่ยนแปลงใ้ใหม่ ๆ หากพบวิธีการที่ใ้ดีกว่า
6. สนับสนุนใ้ใ้ใ้ร่วมงานใ้ใ้แสดงออกอย่างเต็มที่และเป็นตัวของตัวเอง ไม่ควรใ้ใ้อิทธิพลใ้ใ้ใ้ ไปบังคับใ้ใ้ใ้ร่วมงานเกิดความหวาดกลัว ยอมทำตามความประสงค์ของผู้นำ

⁹Harold G. Shane and Wilbur A Yauch, Creative School Administration, (New York : Henry Holt and Company, 1957), p.p. 517 - 519.

7. มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
8. พยายามทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา ไม่ทิ้งงานให้ค้าง และพยายามทำงานทุกอย่างเต็มกำลังความสามารถ
9. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี
10. มีอารมณ์มั่นคง ไม่โลเล
11. เป็นคนกระตือรือร้นทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
12. ขอมรับและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ควรสำคัญผิดคิดว่าตนเองฉลาดกว่าใคร ๆ
13. ไม่เป็นคนมักง่าย ทำอะไรต้องมีหลักเกณฑ์
14. ควรจะมีการปรับปรุงระเบียบวิธีการทำงานให้ทันสมัยและรัดกุมอยู่เสมอ ไม่ควรจะใช้วิธีการเก่า ๆ อย่างซ้ำซาก

Spain, Drummond และ Goodlad¹⁰ กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของผู้บริหารแบบประชาธิปไตยคือการให้ทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยผู้บริหารไม่จำเป็นต้องออกคำสั่งหรือใช้อิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งบังคับให้ผู้ร่วมงานเหล่านั้นยอมรับในจุดประสงค์ของผู้บริหาร ผู้บริหารแบบประชาธิปไตยจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อให้สมาชิกของหน่วยงานแต่ละคนและสมาชิกทั้งหมดสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารควรปฏิบัติในสิ่งต่อไปนี้ คือ

¹⁰ Charles A. Spain, Harold D. Drummond, and John I. Goodlad, Educational Leadership and the Elementary School Principal, (New York : Rinehart & Company, Inc., 1956) p.p. 11 - 19.

1. สันนิษฐานให้ดูร่วมงานทุกคนแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ใน
ทุก ๆ ด้าน เพราะดูร่วมงานบางคนอาจจะมีความรู้ความสามารถดีกว่าคนอื่น ๆ หรือ
แม้แต่ตัวผู้บริหารเอง สำหรับงานบางอย่างที่เขาถนัด
2. ช่วยดูร่วมงานกำหนดเป้าหมายของงานที่จะทำว่าควรจะทำเป็นงานไปใน
รูปใดโดย
 - ก. กำหนดขอบเขตของปัญหา
 - ข. กำหนดหรือแนะนำวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น
3. ยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของดูร่วมงานทุกคน
4. เชื่ออย่างมีเหตุผล
5. เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงาน
6. เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์และกตัญญูต่อผู้อื่น



นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (1) มีความ
เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี (2) มีความรู้กว้างขวาง (3) มีความกระตือรือร้น
(4) มีความเป็นมิตร (5) มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (6) มีอารมณ์มั่นคง
(7) มีอารมณ์ขัน

Jacobson¹¹ และดูร่วมงานกล่าวถึงบทบาทของครูใหญ่ไว้ว่า ครูใหญ่ดำรงตน
อยู่ในฐานะผู้แทนของหน่วยงานทางการศึกษาที่สูงขึ้นไป และเป็นหัวหน้าครูสอน, นักเรียน
ตลอดจนดูร่วมงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ในโรงเรียน มีหน้าที่บริหารกิจการของโรงเรียนให้เป็น
ผลดีตามปรัชญาและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน คุณสมบัติทั่วไปของครูใหญ่นั้นควรจะเป็นคน

¹¹Paul B. Jacobson, William C. Reavis, and James D. Logsdon, The Effective School Principal, (Englewood Cliff, N.J. : Prentice - Hall, Inc.,) p.p. 508 - 510.

เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความชำนาญในการบริหารงาน มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ตัดสินใจไต่รวดเร็วและถูกต้อง เป็นนักธุรกิจที่มีความสามารถสูง มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี มีบุคลิกลักษณะผูกมัดใจคนให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา ครูใหญ่ควรจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนครูในโรงเรียนให้รู้จักปรับปรุงและพัฒนาตนเองทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาการฯ Eikencerry ได้สรุปคุณสมบัติของครูใหญ่ไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้ คือ (1) ครูใหญ่ต้องเข้าใจปรัชญาของการศึกษาอย่างแจ่มแจ้ง (2) ครูใหญ่ต้องมีลักษณะของผู้นำประจำตัว (3) ครูใหญ่ต้องเข้าใจหลักการและกระบวนการแบบประชาธิปไตยอย่างแจ่มแจ้ง

มาลัย หุวะนันทน์ และบุญชนะ อิตถากร¹² กล่าวว่าหน้าที่ผู้นำนั้น นอกจากจะคอยนำและประสานงานระหว่างผู้ตามแล้ว ก็ต้องมีหน้าที่แก้ไขข้อขัดข้องต่าง ๆ ตามวิธีการซึ่งอาจจะเป็นการปราณีประนอมหรืออาจจะเป็นวิธีข่มแพะ

หรืออาจจะทำให้ฝ่ายอื่นยอมแพะ ฯลฯ ผู้นำมีสามประเภท คือ

- ประเภทที่ 1. เป็นประชาธิปไตย พยายามฟังเสียงของคนส่วนมาก
- ประเภทที่ 2. เป็นเผด็จการ ชอบใช้อำนาจและไม่ฟังเสียงผู้อื่น
- ประเภทที่ 3. ชอบเสรีภาพ ปล่อยให้ผู้ตามดำเนินงานไปเอง ตนเองคอยแต่สื่อข่าวติดต่อระหว่างผู้รวมงานเท่านั้น

Jones¹³ กล่าวว่า ในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถที่จะปกครองผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่ได้ด้วยความเป็นปึกแผ่นมั่นคง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการปกครองของ

¹² ดร. มาลัย หุวะนันทน์ และนายบุญชนะ อิตถากร, "การจัดองค์การและวิธีปฏิบัติงาน" เอกสารทางวิชาการหมายเลข 7 สำหรับใช้ประกอบการสัมมนาผู้บริหารระดับผู้อำนวยการจังหวัด, (พระนคร: โรงพิมพ์สวนทองถิ่น กระทรวงมหาดไทย, พ.ศ. 2505), หน้า 140 - 146

¹³ Edward E. Jones, Psychological Monographs : General and Applied, (Vol. 77, No. 3, American Psychological Association, Inc., 1963) p. 2

ผู้บริหารเป็นสำคัญ หน่วยงานที่ผู้บริหารปกครองด้วยระบบอัตตาธิปไตยและใช้มาตรการที่
 เจ็บชาคืออยู่ตลอดเวลา ผู้ที่อยู่ใต้งบับัญชาจะได้รับการจูงใจด้วยวิธีลงโทษหรือการควบคุม
 ด้วยรางวัลพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่อยู่ใต้งบับัญชามีความเคารพเชื่อฟังผู้บับัญชา
 บัญชา ในปัจจุบันเริ่มมีการสนใจในผู้ที่อยู่ใต้งบับัญชามากขึ้น บุคคลเหล่านี้มีอำนาจที่จะ
 ผลักดันให้หน่วยงานเป็นไปในรูปใดก็ได้ คนเหล่านั้นอาจจะรวมกันใช้อำนาจที่มีอยู่ซึ่งจะ
 มีการผลงานหรือรวมหัวกันต่อต้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ทำให้ผลการดำเนินงานเกิด
 ความเสียหายขึ้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังในเรื่องนี้ให้มาก ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จัก
 สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่อยู่ใต้งบับัญชา ให้เขาเกิดความจงรักภักดีขึ้นมาเองโดยไม่
 มีการบังคับด้วยวิธีการใด ๆ ทั้งสิ้น ต้องพยายามทำให้ความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ของผู้ที่อยู่
 ใต้งบับัญชาหมดไป แล้วจึงดำเนินงานไปตามเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ เหตุที่ต้อง
 มีการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้บริหารส่วน
 มาก โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีผู้บับัญชาชั้นสูงขึ้นไป อาจจะได้รับกระแสวิกฤต
 จากผู้บับัญชาอีกทอดหนึ่ง ถึงการดำเนินงานต่าง ๆ หากการดำเนินงานเป็นผลดี ย่อม
 จะได้รับความไว้วางใจมากขึ้น ทำให้ผู้บับัญชาชั้นสูงมองเห็นความสำคัญของหน่วยงาน
 นั้น ดังนั้นความสามารถในการสร้างความจงรักภักดีขึ้นในหน่วยงาน จึงเป็นสมบัติที่ผู้บริหาร
 ควรจะมี

สรุปลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้ คือ

1. ต้องรู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี
2. บริหารงานโดยยึดหลักการแบบประชาธิปไตย
3. มีความรู้กว้าง
4. มีมนุษยสัมพันธ์สูง
5. มีอารมณ์มั่นคงสุขุมรอบคอบ
6. เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี
7. มีความยุติธรรม
8. ตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง
9. มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
11. สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
12. ปฏิบัติตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน

การใช้ LBDQ ในการวิจัย

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่มีผู้นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการศึกษามากมาย Hemphill และ Halpin¹⁴ เป็นผู้นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษา แบบสอบถาม LBDQ ต้นฉบับมี 30 ข้อ โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมด้าน Consideration 15 ข้อ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure 15 ข้อ นอกนั้นเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมด้านอื่น ๆ จากการวิเคราะห์โดยใช้ factor analysis ได้พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่วัดโดยแบบสอบถาม LBDQ มีระดับความเชื่อถือได้ประมาณ .93 สำหรับพฤติกรรมด้าน Consideration และระดับความเชื่อถือได้ของพฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure ประมาณ .86¹⁵ หลังจากการสร้างเครื่องมือและทดลองใช้จนเป็นที่พอใจแล้ว มีผู้นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากมาย และแพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้นำเอาผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยใช้เครื่องมือนี้มากล่าวไว้ เฉพาะที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยดังต่อไปนี้

¹⁴ John K. Hemphill, and Andrew W. Halpin, in The Leadership Behavior of School Superintendents, by Andrew W. Halpin, (Midwest Administration Center, The University of Chicago), p. 88

¹⁵ Andrew W. Halpin, op. cit., p. 88.

ในปี พ.ศ. 2495 Griffiths¹⁶ วิจัยเรื่อง "An Evaluation of the Leadership of the School Superintendent" เพื่อต้องการจะหาเกณฑ์สำหรับวัดภาวะผู้นำของผู้ตรวจการศึกษา โดยศึกษาจากผู้ตรวจการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร กับผู้ตรวจการศึกษาที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหาร เพื่อดูความแตกต่างกันในค่านางานในความรับผิดชอบ การบริหารทั่วไป และปฏิกริยาของครูที่มีต่อการบริหารงานของผู้ตรวจการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า วิธีบริหารงานของผู้ตรวจการศึกษาทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนค่านางานรับผิดชอบงานในหน้าที่และปฏิกริยาของครูที่มีต่อการบริหารงานของผู้ตรวจการศึกษาทั้งสองประเภทไม่แตกต่างกัน วิธีบริหารบุคคลากรของผู้ตรวจการศึกษาทั้งสองประเภทต่างกันมาก โดยเฉพาะค่านางานแต่งตั้งบุคคลากร เขาคำรงตำแหน่งต่าง ๆ การบริหารงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย การมอบอำนาจหรือการกระจายอำนาจในการบริหาร การกำหนดนโยบายระยะยาว

Griffiths ได้เสนอแนะไว้ด้วยว่า เพื่อผลสำเร็จในการบริหารงาน ผู้ตรวจการศึกษาควรจะได้รับ การอบรมถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนั้น ความสำเร็จในการบริหารงานของผู้ตรวจการศึกษาแต่ละคน จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำของเขาได้เป็นอย่างดี

ในปี พ.ศ. 2506 Jones¹⁷ และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ วิจัยเรื่อง "Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy"

¹⁶Daniel Edward Griffiths, "An Evaluation of the Leadership of the School Superintendent", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor : University Microfilms) Vol. 29, No. 2 August 1968, p. 435 A.

¹⁷Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen, and Robert G. Jone, "Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status Hierarchy", Psychological Monograph : General and Applied, Vol. 77, No. 3 (American Psychological Association, Inc., 1963) P. 2 - 3.

เพื่อต้องการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยดูจากความพึงพอใจของฝ่ายหนึ่งที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งในรูปการติดต่อสัมพันธ์กัน และการแสดงออกซึ่งความรู้สึกตามวิธีการของ Heider ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ความแตกต่างในสถานภาพของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความพึงพอใจต่างกันไปควย ผู้ร่วมงานที่อยู่ตำแหน่งไม่สำคัญส่วนมากไม่ค่อยสนใจการบริหารงานของผู้นำ แต่สนใจในตำแหน่งงานที่สูงกว่าตนขึ้นไปเล็กน้อย ผู้นำเห็นว่าจะมีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งต่ำ มีบทบาทในการบริหารงานมากกว่าที่เป็นอยู่ ไม่ควรปล่อยให้บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ตามอยู่ตลอดเวลา
2. ผู้ร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งต่ำ มองผู้นำของตนโดยยึดถือความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เช่น บางคนมองเห็นว่าผู้นำปฏิบัติตนเหมือนกับปฏิบัติต่อคนอื่นที่อยู่ในสถานภาพอันเดียวกันกับตน ฯลฯ การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นำ มักจะเป็นไปในลักษณะที่ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มก่อน
3. ผู้นำส่วนมากเห็นว่า การให้ความรักและความเห็นใจผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก ส่วนมากต้องการให้ผู้ร่วมงานรักใคร่นับถือตน ผู้นำจำเป็นต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน ในการนี้ผู้นำจะต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง ทั้งในด้านการตัดสินใจ ประสิทธิภาพ ตลอดจนบทบาทในการบริหารงานด้านต่าง ๆ

ในปี พ.ศ. 2510 Bell¹⁸ วิจัยเรื่อง "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior" เพื่อต้องการสำรวจและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง

¹⁸Thomas O. Bell, "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior", Dissertation Abstracts, (Ann Arbor : University Microfilms), Vol.29, No. 7, January 1969, p.p. 2049A - 2050A.



พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ตรวจการศึกษา บุคคลลักษณะเฉพาะตัว และการนำเอา
ความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในเขตความรับผิดชอบของตน ผลการ
วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลลักษณะเฉพาะตัวของผู้ตรวจการศึกษาที่ได้รับคะแนนตามเงื่อนไข
ต่อไปนี้ ไม่แตกต่างกัน (ก) พวกใดคะแนนสูงทั้งด้าน Initiating Structure และ
ด้าน Consideration (ข) พวกใดคะแนนสูงด้าน Consideration แต่ใดคะแนน
ต่ำทางด้าน Initiating Structure (ค) พวกใดคะแนนต่ำด้าน Consideration
แต่ใดคะแนนสูงทางด้าน Initiating Structure (ง) พวกใดคะแนนต่ำทั้ง
สองด้าน

2. คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consi-
deration ไม่มีสหสัมพันธ์กับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริหารของผู้ตรวจการ
ศึกษา

3. การนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในเขตความรับผิดชอบ
ของตนมิได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ตรวจการศึกษา

ใน พ.ศ. 2511 Mansour¹⁹ วิจัยเรื่อง "Leadership Behavior and
Principal - Teacher Interpersonal Relations" เพื่อต้องการศึกษาถึง
เรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ต้องการศึกษาดูพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ตามความเห็นของครูใหญ่เอง
ตามความเห็นของคณะครูในโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ

¹⁹ Joseph Mikael Mansour, "Leadership Behavior and Prin-
cipal - Teacher Interpersonal Relations", Dissertation Abstracts,
(Ann Arbor : University Microfilms) Vol. 30, No. 2 August 1969,
p. 526A.

2. ต้องการศึกษาคำความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับทัศนคติของครูที่มีต่อครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่กับความรู้สึกของครูว่า ตัวเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ของครูใหญ่

3. ต้องการสำรวจดูว่าจะมีความขัดแย้งในแนวทัศนของครูกับความคาดหวังของครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ตามความเห็นของคณะครูและครูใหญ่มีลักษณะกระจัดกระจาย แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มได้ และต้องสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันที่ตนอยู่

2. สัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่กับทัศนคติของครูที่มีต่อครูใหญ่ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่กับความรู้สึกของครูว่าตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูใหญ่ เป็นไปในทางบวก

3. ความขัดแย้งในเรื่องแนวทัศนะของครูกับความคาดหวังของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นไปในทางลบ คือครูที่มีแนวทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่สูง จะคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้ต่ำ ส่วนครูที่มีแนวทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้ต่ำ จะคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้สูง

4. ลักษณะส่วนตัวของครูบางประการ (เพศ, ประสบการณ์ทางการสอน, สถานภาพการแต่งงาน, ระดับการศึกษา, ฯลฯ) มีอิทธิพลต่อแนวทัศนะและการคาดหวังของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในบางกรณี

สำหรับในปี พ.ศ. 2512 ได้มีผลงานวิจัยโดยใช้ LBDQ หลายเรื่องดังนี้

Partin²⁰ วิจัยเรื่อง "The Administrative Behavior of the Junior High School Principals" เพื่อต้องการสำรวจพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ และข้อคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สามกลุ่มคือ กลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ และกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จควยที่เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยสามข้อคือ (1) ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงและนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ (2) ครูใหญ่ที่ให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า (3) ครูใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมและการตัดสินใจพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ไม่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จควยที่ที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดคือ (1) ครูใหญ่ที่ไม่มีความรอบคอบ เฉลียวฉลาดหรือขาดเหตุผลในการปฏิบัติงาน (2) ครูใหญ่ที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (3) ครูใหญ่ที่ขาดการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับครูและนักเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ มีข้อคิดเห็นเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยดังนี้ (1) ครูใหญ่ควรจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง (2) ครูใหญ่ควรปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความชำนาญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (3) ครูใหญ่ควรจะให้โอกาสแก่ครูและนักเรียนให้สามารถติดต่อกับครูใหญ่ได้โดยตรงมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

²⁰Jackson Lance Partin, "The Administrative Behavior of the Junior High School Principals," Dissertation Abstracts, (Ann Arbor : University Microfilms), Vol. 30, No. 4, October 1969, p. 1373 A.

Schroeder²¹ วิจัยเรื่อง "Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institutions of Higher Education" เพื่อต้องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาตาม Initiating Structure และตาม Consideration ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนแสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามความเป็นจริงทั้งตาม Initiating Structure และ Consideration ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีค่าสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะครู
2. คณะครูคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาไว้นสูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสก์เฉพาะพฤติกรรมตาม Consideration แต่อนุสาสก์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติตาม Initiating Structure ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้นสูงกว่าคณะครู
3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชา พฤติกรรมตามอุดมคติตาม Initiating Structure ตัวหัวหน้าแผนกวิชาคาดหวังไว้นสูงกว่าความคาดหวังของคณะครู แต่หัวหน้าแผนกวิชากับคณะครูมีความเห็นคล้าย ๆ กันเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาตาม Consideration
4. ทั้งอนุสาสก์และหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชามีความสำคัญต่อการบริหารมากและจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต ขณะเดียวกัน 68 % ของอนุสาสก์ และ 62 % ของหัวหน้าแผนกวิชาเชื่อว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรจะได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

²¹ Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts, (Ann Arbor : University Microfilms), Vol. 30, No. 12, June 1970, p. 5209 A.

Kelada²² วิจัยเรื่อง "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business - Executives in Indiana" เพื่อต้องการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ ผู้บริหารวัด (เจ้าอาวาส) และผู้บริหารธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำสองด้านคือด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

1. ความเข้าใจของครูใหญ่กับผู้บริหารวัด และความเข้าใจของครูใหญ่กับผู้บริหารธุรกิจในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติด้าน Consideration มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความเข้าใจของคนทั้งสามกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน Initiating Structure
2. ความเข้าใจของครูใหญ่กับคณะครูในโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ด้าน Consideration แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ความเข้าใจของผู้บริหารธุรกิจและบูรณงานเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของผู้บริหารธุรกิจทั้งด้าน Consideration และ Initiating Structure แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

²²Fouad S. Kelada, "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business - Executives in Indiana," Dissertation Abstracts, (Ann Arbor : University Microfilms), Vol. 30, No. 10, April 1970, p. 3685 A.

4. ความแตกต่างระหว่างสถาบัน ทำให้เกิดความแตกต่างด้านความคิดเห็น และความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากกฎเกณฑ์และค่านิยมของสถาบันแตกต่างกัน ฯลฯ

Ash²³ วิจัยเรื่อง "A Comparative Study of Leadership Behavior of Secondary School Principals Trained in the National Association of Secondary School Principals' Administrative Internship Project and Secondary School Principals Trained by Non-Internship Methods " เพื่อต้องการทราบว่า (1) โครงการฝึกอบรมนักบริหารของ NASSP ช่วยพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมหรือไม่ (2) ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมที่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการฝึกนักบริหารของ NASSP มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแตกต่างจากครูใหญ่โรงเรียนมัธยมที่ไม่ได้รับการอบรมตามโครงการนี้หรือไม่ (3) ครูใหญ่ที่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการ NASSP ได้ช่วยส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษามากกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการอบรมตามโครงการนี้หรือไม่ โดยพิจารณาจากกิจกรรมต่าง ๆ และการผลิตวัสดุสิ่งพิมพ์ทางการศึกษาออกเผยแพร่ ผลการ

²³William Edward Ash, "A Comparative Study of Leadership - Behavior of Secondary School Principals Trained in the National Association of Secondary School Principals' Administrative Internship Project and Secondary School Principals Trained by Non-Internship Methods," Dissertation Abstracts, (Ann Arbor: University Microfilms), Vol. 30, No. 10, April 1970, p. 4169 A."

วิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ไม่มีหลักฐานยืนยันได้อย่างพอเพียงว่า ครูใหญ่ที่ได้รับการอบรมตามโครงการฝึกนักรบริหารของ NASSP มีความกระตือรือร้นหรือมีการพัฒนาสติปัญญาความคิดได้ดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการนี้
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการของ NASSP ไม่แตกต่างกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการนี้
3. มีแนวโน้มแสดงให้เห็นว่า ครูใหญ่ที่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการของ NASSP มีส่วนช่วยในการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของการศึกษา ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า ถ้าโครงการฝึกอบรมนักรบริหารของ NASSP จัดทำอย่างรัดกุมและได้ผลสมบูรณ์เต็มที่แล้ว จะช่วยพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

สรุป

ผู้นำมีสองประเภทคือ ผู้นำโดยตำแหน่งหรือ formal leader กับผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ (informal leader) ผู้นำทั้งสองประเภทนี้มีบทบาทในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปพอจะประมวลได้สามลักษณะคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบอิตาเลียน และผู้นำแบบตามสบาย หน้าที่สำคัญของผู้นำคือ การบริหารงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดทั้งเวลาและแรงงาน ผลการวิจัยอื่นที่นำมากล่าวไว้ในบทนี้เลือกเอาเฉพาะเรื่องที่ได้เห็นว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการวิจัยนี้เท่านั้น