

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม และทำกิจกรรมร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องมีบุคคลในกลุ่มที่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ ทั้งนี้อาจจะเกี่ยวกับการที่บุคคลผู้นั้นจะได้เป็นหัวหน้าอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม การที่มนุษย์ยอมรับให้มีผู้นำนั้นก็เพื่อที่จะให้กิจกรรมของกลุ่ม หรือที่เรียกกันว่าองค์การนั้นประสบความสำเร็จนั่นเอง ดังนั้นแทบจะกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของกลุ่มย่อมสัมพันธ์โดยตรงกับผู้นำ และความสามารถของผู้นำ ตัวผู้นำ อาจจะไม่ง้อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การมากนัก ถ้าผู้นำนั้นไม่มีภาวะความเป็นผู้นำ นั่นคือ ไม่มีองค์ประกอบของลักษณะที่จะมีผลสัมฤทธิ์ในการนำ อันประกอบด้วย การนำ ศาสตร์และศิลป์ มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ผู้นำจะต้องรู้งาน รู้หน้าที่ รู้สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ก็จะทำให้งานสำเร็จได้ ดังที่ Jones (1987) ได้กล่าวว่า หัวหน้ายังมีความเข้าใจในธรรมชาติของงานในบริษัทมากเท่าใด ก็จะประสบผลสำเร็จในการจัดการมากขึ้นเท่านั้น และความเคร่งเครียดก็จะลดลง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า เขาได้เลือกใช้บทบาทแบบใด

ความหมายของผู้นำ (LEADER)

ความหมายของผู้นำ มีผู้ให้คำจำกัดความผู้นำไว้มาก ซึ่งพอจะประมวล
มากล่าวกัน ดังนี้

1. พจนานุกรม The University English Dictionary Illustrated ได้ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้ซึ่งทำหน้าที่ มีคุณเทศก์ กับต้น หัวหน้ากลุ่ม บรรณาธิการบทความ ในหนังสือพิมพ์

2. Katz and Kahn อ้างโดย เจริญผล สุวรรณโษติ (2519) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้กระทำการที่มีอิทธิพลทุกอย่างต่อองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด

3. Owen (1987) กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของสำนักงาน เช่นครูใหญ่ของโรงเรียน หรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นประธาน
4. Simon, Smithburg and Thomson (1971) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. Fiedler (1967) อธิบายว่า"ผู้นำ" หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี
6. English & English (1974) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ
- 6.1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่ชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้
 - 6.2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการ ที่จะให้คำแนะนำ หรือใช้คำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น
 - 6.3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำแต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไปโดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ
 - 6.4. บุคคลที่ได้รับการนิยมนในสังคมสูงสุด
7. Sister Rita (1967) กล่าวว่า ผู้นำนั้นดูเหมือนว่าจะมีปัญหาดี เรือนดี รู้จักรับผิดชอบ ทำงานคล่องแคล่ว ให้ความร่วมมือทางด้านสังคม มีสถานภาพทางสังคมจากการทดสอบพบว่า ลักษณะของผู้นำนั้นมีความพวกเพียรอดทนริเริ่มสร้างสรรค์ ทางด้านสังคมยอมรับตัวเองรู้คุณค่าของบุคคล ในการติดต่อกับผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
8. สมาคมผู้บริหารโรงเรียนของอเมริกา กล่าวว่า "ผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์คิดร่วมกัน และส่งประสงค์ในสิ่งที่กลุ่มตัดสินใจ ทั้งนี้ใช้การยอมรับความคิดของผู้นำโดยไม่ได้ตรงหรือสงสัย" (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2521)
9. Halpin (อ้างใน เอกซัส กัสซัซ 2529) ได้ให้ความหมายของผู้นำดังนี้
- ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
 - ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
 - ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือผู้อำนวยการในหน่วยงาน



ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย

10. อรุณ รักธรรม (2517) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถ ในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

11. สมพงษ์ เกษมสิน (2523) "ผู้นำเป็นประจักษ์ประทีปของหน่วยงาน ผู้นำ เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเหมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม"

12. ภิญญา สาธร (2523) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ

12.1. บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น

12.2. ผู้นำคือผู้มีอำนาจเหนือ ในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two-ways process) คือผู้นำ มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ (interpersonal relation)

12.3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้า หรือผู้บริหาร และคน 2 คนนี้ อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป (ภิญญา สาธร, 2523)

13. พัฒน์ บุญรัตพันธ์ (2517) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่า "ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่มและสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง"

14. นิพนธ์ ศศิธร (2523) เน้นในด้านความเห็นอกเห็นใจ แรงจูงใจ โดยให้คำอธิบายว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดย

14.1. เป็นผู้ชักจูง ให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยสมัครใจ มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานดีซึ่ง

14.2. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจอกเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจ ผู้ที่ทำงาน ร่วมกันว่ามีความรู้สึกนึกคิด และมีหัวใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงาน มีความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่วางใจผู้นำ และผู้นำ ได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหา ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

จากความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ตลอดจนองค์การดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงใจคน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงาน มีความพากเพียร อดทน กล้าตัดสินใจ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไข สิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ เข้ากับผู้อื่นได้ สนับสนุน การปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในกลุ่ม

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำนั้นมีอยู่มากมายหลายประการ ในขณะที่ปฏิบัติงานผู้นำ อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันหรือนอกเวลาราชการ ผู้นำก็คือเพื่อนสมาชิกคนหนึ่ง ในกลุ่ม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาต้องการที่ปรึกษา ต้องการความช่วยเหลือ ความเป็นใจ ผู้นำอาจจะเป็นเพื่อน พ่อ แม่ พี่ เป็นผู้แนะนำ หรืออาจจะเป็นตุลาการผู้พิพากษา ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานการณ์ พุดง่ายๆ ก็คือผู้นำจะต้องเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคนเพื่อนำเขาเหล่านั้นไปในวิถีที่พึงไป

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำว่า ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีอยู่มากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์การและหน่วยงาน ผู้นำต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ติดต่อบริการงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างลดหลั่นกันมา ตามลำดับขั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้นำออกไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณงานและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

ภิญโญ สาร (2516) พุดถึงเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ โดยอ้างความเห็นของ Krech, Crutchfield and Ballachey ว่าผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการ อาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตย อาจมีบทบาท และหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาท และหน้าที่ที่ทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่างคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leaders as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่คนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้ คอยช่วยให้งานบุคคลากรทุกคน ดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leaders as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคคลากรในหมู่ของตน ควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วย ว่าแผนที่วางไว้นั้น มีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยดั่งแก่ คนอื่นในกลุ่มมักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่ไม่รู้ทั้งแผน

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leaders as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่สามแห่ง คือ

- ก. มาจาก "เบื้องบน" หรือเจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง
- ข. มาจาก "เบื้องล่าง" คือได้จากคำแนะนำ หรือมติของบุคคลากรใต้บังคับบัญชา
- ค. มาจาก "ผู้นำ" ของหมู่คณะนั้น ๆ ไม่ว่านโยบายมาจากแหล่งใดผู้นำมีอำนาจ

โดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leaders as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำจึงอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง ในองค์การนอกแบบหรือองค์การอุปถัมภ์บุคคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพมักจะมีบุคคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลือ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็น "ผู้นำ" ไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leaders as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การหน่วยงาน

ใดก็ตาม จะไปติดต่อกับภายนอกทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่ม มักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็จะกลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leaders as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ค่าและให้โทษ (The Leaders as Purvey or of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การเสนอให้ค่าและให้โทษ แก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้ค่าให้โทษ จะกลายเป็นทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำ ที่สุด คุณและโทษที่ผู้นำอาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงาน ให้มากให้น้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่ายได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ตีพิมพ์รางวัลที่จะไม่มอบอำนาจ เช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหาย อาจจะเกิดขึ้น กับองค์การได้ ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leaders as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นบุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจ กันได้ บุคลากรนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลังบางที่ผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่ผู้พิพากษาคดี ภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่าง ที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leaders as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลา ย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมี คน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน และเป็นคนที่ ทำหน้าที่ไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสัจจะของตนเองอย่างที่สุดด้วยใคร ๆ ก็แน่ใจว่า คน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำการอื่นใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็น

สัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำ ในทำนองเดียวกันกับ พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศ
อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leaders as Substitute for Individual Responsibility) บุคคลกรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจ
กระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้อง
พลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leaders as Ideologist) บางทีผู้นำ
บางคนเป็นศาสดาของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่
บุคคลากรอื่น ๆ แม้กระทั่งคณาจารย์ประจำใจและชนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มผู้นำประเภทนี้มัก
เป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leaders as Father Figure)
ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสในกลุ่ม และบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดา
ของกลุ่ม ซึ่งจะดูแลใครก็ตาม การดูแลนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลัง
คำพูดของใคร ๆ นั้นเขามีความรัก ความหวังคืออยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจ
ให้แก่ทุกคน เมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบแทน (The Leaders as Scapegoat) ผู้นำที่
รับผิดชอบ และเป็นบิดาของกลุ่มทุกคน ย่อมหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเอง
นั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการ
รับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันชี้ดุด่าบุคคลกรคนใดคนหนึ่ง การชี้ดุด่าเช่นนี้
ทำให้คนถูกชี้ดุด่ากลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้าย
ผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ผู้นำทั้ง 14 ชนิดดังกล่าวแล้ว แตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ หน้าที่ดังกล่าวขึ้น
อยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำ การวางตัว การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำจึงเป็น
กระจกเงาส่องให้เห็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นเป็นหัวหน้า

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงลักษณะและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

Haskell (1963) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่า

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจจดจ่อต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย
3. ปฏิบัติต่อข้อขัดข้อง หรือการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรม
4. รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ และทำให้เขาารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ
5. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) มีความเห็นว่า หน้าที่ของผู้นำ คือ

1. ผู้รักษา หรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่ที่บรรลุเป้าหมาย

Urwick (1962) กล่าวว่าภารกิจเบื้องต้นของผู้นำ คือ

1. เป็นผู้แทนขององค์การ ผู้นำจะต้องทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของผู้ตาม ในลักษณะที่ว่า เมื่อเอ่ยถึงชื่อขององค์การก็ต้องคิดถึงเขา
2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำไปสู่การบังเกิดผล
3. เป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึง การคาดคะเน การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน ควบคุมงาน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม

4. การสร้างความกระจ่างแจ้งของเหตุผล ในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน
หน้าที่ประการนี้ คือ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่คล้ายล่ำม

บทบาทและหน้าที่ดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป ครูใหญ่ในฐานะเป็นผู้นำ
คนหนึ่ง จึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ดังนั้นด้วย และภิญโญ สาธร (2523) ได้บรรยาย
ให้เห็นชัดยิ่งขึ้น ถึงหน้าที่ครูใหญ่ในการบริหารงาน ว่า มี 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และ
ภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
2. การปกครองและแนะนำนักเรียน หรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจน
การติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์
การสอนต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และการบริหารการสอนเพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มี
ประสิทธิภาพที่สุด
4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของ
ชุมชนเป็นศูนย์ของชุมชน อย่างน้อยที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาชุมชนในทุก ๆ ด้านและ
รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการ 2 ทาง
5. การจัดระบบการบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่ และแผนภูมิของ
โรงเรียน (organization chart) เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผน
สัมพันธ์กันที่ดี
6. การจัดการเกี่ยวกับ อาคาร สถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน (clerical work) เอกสารต่างๆ
การเงินและงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2516) พรรณงานของอาจารย์ใหญ่ โดยจำแนกเป็น
4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษาหรืองานบริหารวิชาการ
(Improving the Education program)

2. งานสรรหาและพัฒนาบุคลากร

(Selecting and developing personnel)

3. ทำงานร่วมกับชุมชน (Working with the Community)

4. การจัดการบริหารโรงเรียน (Managing the School)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวว่า "หน้าที่หลักของอาจารย์ใหญ่ ก็คือการเป็นผู้นำให้คนอื่น กระตุ้นให้เขาทำงานให้สำเร็จ"

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

อรุณ วัชรธรรม (2515) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีคือ

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา จึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเท่าใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ต้องการคนที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น
3. ความกล้าหาญ (Corage) คือลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือ ความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวได้ เพราะว่า ผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถผจญต่องานการต่างๆให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างโดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใด ๆ นอกจากนั้นยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคง ในความคิดของตัวเอง
4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจ ได้ทันทีเมื่อตกลงสิ่งการใดๆแล้ว และสั่งได้อย่างเด็ดขาด ลั่น และชัดเจน
5. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่อง หรือไม่พอใจแก่กันได้
6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติ ให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อ



ผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะ ของร่างกาย ที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้นำจะต้องระมัดระวัง อยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่คนนั้น จำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางดี

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย และความคิด จิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่อง และบรรลุผลสำเร็จ

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และ มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสีย ซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์แห่งตน คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้น ย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้สามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ซึ่ซหาย ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล

12. คุณพิณิจ (Judgement) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะ พิจารณาลักษณะต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งนำหนักเหตุผลนั้น ๆ สรุปลงเป็นข้อลงความเห็น หรือ ข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยะโสไม่จองหงอน และ ไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไว้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเป็นลักษณะ ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุม บุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่งดงามอีกด้วย

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัว อันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือต้องประกอบไปด้วยเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ส่วนรวมอันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึก ของผู้ที่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดร้อน

ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของความเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั้นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ หรือส่วนรวมทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้วเขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา

16. การสังคมนี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันได้อย่างถูกต้องแนบเนียน

17. การบังคับตัวเอง (Self-control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ เพื่อไม่ให้แสดงออกซึ่งกริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลา เขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

Tead (อ้างโดย อุกฤษ บุษประเสริฐ, 2511) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

1. เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและจิตใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถ
7. มีความเด็ดขาด
8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน
10. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง

Smith (อ้างโดย ชรรมรศ โชคิกฤษร, 2519) ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำไว้
ดังนี้คือ

1. มีไหว้วและวิจารณ์ญาณดี (intelligence and Judgement)
2. มีความคิดคำนึงดี (Imaginative Insight)
3. มีอารมณ์ดี คงเส้นคงวา
4. มีความยุติธรรม (Fairness)
5. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)

Goods (อ้างโดย จ่านงค์ สมประสงค์, 2514) เสนอว่า ผู้นำจะต้องมี
คุณสมบัติดังนี้

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีฝีมือที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด
3. มีความสามารถในการพูดและการเขียน
4. มีจิตใจ ร่าเริง อารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างแรง
6. มีความรู้และความสนใจรอบคอบ

พลตรีบัญชา แก้วเกตุทอง (2523) ได้พูดถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ
จะต้องมีลักษณะ 5 ประการคือ

1. ทางสติปัญญา (Intelligence) จะต้อง
 - รู้จักใช้สามัญสำนึก (Common sense)
 - มีความคิดสมเหตุสมผล (Logical thought) ผู้นำที่มีความคิดสมเหตุสมผล ย่อมเป็นหลักประกันในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ
 - การตัดสินใจ (Judgement)
 - การเห็นการณ์ไกล (Fore-sight) หมายถึง การพยากรณ์ถึงผลแห่งการปฏิบัติซึ่งอาจสะท้อนในอนาคตอันยาวนาน
 - ความแนบเนียน (Tact) คือรู้จักกาลเทศะ ผ่อนหนักผ่อนเบา อูบอุบาท

การแก้ปัญหา ทำสิ่งที่ยากให้ง่ายเข้า อุปายในการจูงใจคน

2. ลักษณะทางร่างกาย (Physical)

- สุขภาพ (Health) มีสุขภาพดี
- พลังงาน (Energy) หมายถึง การใช้เวลาทำงานได้นานโดยไม่รู้ลึกลับเหนื่อย

- ความอดทน (Endurance) ทนต่อความเหนื่อยยาก
- บุคลิกลักษณะที่น่านิยม (Pleasing Appearance) ทำให้คนประทับใจตั้งแต่แรกพบ

3. ลักษณะทางอารมณ์ (Temperament) ผู้นำต้องมีสมรรถภาพในการ

ไตร่ตรอง เลือกสรรให้แสดงออกทางอารมณ์ให้เกิดผลดีที่สุด

- การมองในแง่ดี (Optimist) หมายความว่า ไม่ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นอย่าเพิ่งคิดว่าเป็นความชั่วร้าย หรือเหตุร้าย จนกว่าจะพิจารณาใคร่ครวญโดยรอบคอบแล้ว

- การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability)

- ความเยือกเย็น (Eventemper) คือไม่ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นจะไม่วิตก กระทบตกใจ ไม่หวั่นไหว แต่จะพิจารณาหาทางปฏิบัติ

- การบังคับตนเอง (Self-control) คือไม่ปล่อยตัวตามอารมณ์

- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ พยายามให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างดีที่สุด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- การวางตัวเหมาะสมในสังคม (Social ability) พุดเหมาะสมในทุกโอกาสและทุกสถานที่ แต่งกายถูกกาลเทศะ

- อารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นศิลปะประกอบกับไหวพริบของแต่ละคน

- ความเข้าใจผู้อื่น (Human understanding) เข้าใจเจตนาคำพูดตลอดจนกิจกรรมของเขา

4. อุปนิสัย (Character) เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้เกิดการแสดงออกทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีอุปนิสัยดี คือ

- ความจริงใจ (Truthfulness) คือไม่หลอกลวงทั้งตัวเองและผู้อื่น

- ความจงรักภักดี (Loyalty) นอกจากซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ยังพร้อมที่จะสละได้แม้ชีวิต ผู้นำที่ดีต้องถือประโยชน์ของชาติเหนือสิ่งอื่นใด

- ความสำนึกในหน้าที่ (Self-confidence) จะมีได้ต้องมี ความรอบคอบ มองเห็นการณ์ไกลและมีความรอบรู้
- ความกล้าหาญ (Courage) กล้าที่จะเผชิญสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นทุกประการ กล้าเผชิญ กับความจริง
- ความเข้มแข็ง (Force) หมายถึง การไม่ย่อท้อต่องานยากลำบากหรือ งานที่เสี่ยงอันตราย ทำงานอย่างจริงจังจนสำเร็จอย่างดีที่สุด จะเข้มแข็งได้ต้องมีสติปัญญา ความเอื้อเฟื้อ สุ่ม รอบคอบ
- ความยุติธรรม (Fairness) คือปราศจากอคติ 4 ประการคือ ฉันทคติ โมหคติ โทษคติ และภยาคติ
- ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง
- ความสนใจผู้อื่น (Interest in other) แต่ไม่ใช่ชอบยุ่งในเรื่องของ คนอื่น ๆ หรือสอดรู้สอดเห็น ที่สำคัญคือต้องรู้จักรักษาจรรยาบรรณ
- ความสนใจกว้างขวาง (Breath of interest) หมายถึง สนใจกิจการ ในเหตุการณ์ตลอดจนวิชาการต่าง ๆ ที่ควรแก่การสนใจ

5. ศีลธรรม (Moral) ถ้ามนุษย์ไม่มีศีลธรรมประจำใจ ก็ไม่ต่างกับสัตว์ หรือเลวกว่าสัตว์ ผู้นำที่ดีต้องมีดี 3 ประการคือ

- 5.1 ความรู้ดี หมายถึง ความรักในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่
- 5.2 ความสามารถดี คือสามารถนำความรู้มาประยุกต์เพื่อพัฒนาคน ให้เจริญก้าวหน้า สามารถควบคุมปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 5.3 ความประพฤติดี เป็นตัวอย่างที่ดี ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักธรรมต่อไปนี้
 - มีสติสัมปชัญญะ
 - มีหิริโอตตปละ
 - ปราศจากอคติ
 - มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา
 - ยึดมั่นในพรพาวาสธรรม 4 ประการคือ สัจจะ ทมะ ธนินดี จาคะ
 - ยึดมั่นในสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อิตถ จริยา สมนันตตา

ถ้าทำได้ ควรรักษาสี่ล 5 ด้วย

นอกจากคุณสมบัติดังกล่าว วิทยุ สาร (2519) ยังได้ให้คุณสมบัติของผู้นำ
ที่ดีในสังคมไทย ไว้ถึง 30 ข้อ คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและการให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่สถานการณ
และ เวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่น ไม่หุบเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขผู้อื่นอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อุดหนุนด้วยความเอื้อเฟื้อต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่กระตุ้นเตือนเมื่อผู้อื่นล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงาน
โดยเหมาะสม
17. ให้ผู้อื่นพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมนคนเป็น และชยันชม
20. ไม่ดุด่า หรือกล่าวพรุสวาทใด ๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ

23. ไม่โหดเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อง
26. รักษาระเบียบปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤดิชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของวัฒนธรรมไทย

28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังบุคลิกลักษณะของคนอยู่เสมอ

การศึกษาสภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึงผู้นำที่เกิดขึ้นเมื่อมีลักษณะที่สอดคล้อง กับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำของเขา่อมเปลี่ยนไปแปลงไปด้วย ได้มีผู้ศึกษาและสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไว้หลายแนวทาง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1964)

การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำที่ได้กล่าวถึงกันมากคือวิธีของ Fiedler เขาพยายามรวมผลของความเป็นผู้นำกับตัวแปรทางสถานการณ์เข้าด้วยกันในตัวแปรแบบนี้ แบบของความเป็นผู้นำคือคะแนน Aso/LPC ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งให้ผู้ตอบประมาณค่า (rate) เพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุด และชอบน้อยที่สุด คะแนน ASo (assumed similarity of opposites) ได้จากการเปรียบเทียบคะแนนการประมาณค่า ของเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุด และน้อยที่สุด ซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างคะแนนการประมาณค่าของแบบสอบถามทั้ง 2 ชุดนี้ คะแนน Aso ก็ยิ่งสูงขึ้น คะแนน LPC (least preferred co worker) ได้จากการประมาณค่า เพื่อนร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด คะแนน LPC มีค่าสัมพันธ์สูงกับคะแนน ASo ดังนั้นคะแนนทั้งสองนี้ใช้แทนกันได้ ในงานวิจัยในระยะหลังนี้ส่วนใหญ่มักจะใช้คะแนน LPC เพียงอย่างเดียว Fiedler พบว่า บุคคลที่ได้คะแนน LPC สูง รับรู้เพื่อนร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุดค่อนข้างไปในทางดี และได้บรรยายถึงบุคคลประเภทนี้ว่า ความพอใจหลักของพวกเขา อยู่ที่ผลสำเร็จที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่ได้คะแนน LPC ต่ำ รับรู้เพื่อนร่วมงานที่ชอบ

น้อยที่สุดอย่างไม่พอใจอย่างมาก บุคคลประเภทนี้ได้รับความพอใจจากผลสำเร็จที่เกิดจากงาน

ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบ LPC สูงและต่ำจะแตกต่างกันถ้าสถานการณ์ ความพอใจของพวกเขาก่อขึ้นในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำแบบ LPC สูง จะเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal interaction) ของเขาเพื่อจะเชื่อมความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ส่วนผู้นำแบบ LPC ต่ำ จะมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มในทำนองที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้นำแบบ LPC สูง มุ่งที่จะได้รับการสรรเสริญชื่นชม โดยการยอมรับของผู้อื่น ส่วนผู้นำแบบ LPC ต่ำ มุ่งที่จะได้รับการสรรเสริญชื่นชมจากความสำเร็จในการทำงาน

ตามทฤษฎีของ Fiedler ในส่วนที่เกี่ยวกับมิติตามความเห็นด้วย ผู้นำแบบ LPC ต่ำ มีประสิทธิภาพเหนือกว่าในสถานการณ์ที่มีความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผู้นำแบบ LPC สูง ส่วนผู้นำแบบ LPC สูง มีประสิทธิภาพสูงกว่าในสถานการณ์ที่มีความเห็นด้วยกับผู้นำในระดับปานกลาง นั่นคือในสถานการณ์ที่มีความเห็นด้วยสูง ผู้นำสามารถจัดการ และควบคุมโดยไม่เกิดการกระตุ้นการตอบสนองของสมาชิกของกลุ่ม เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีจึงไม่มีเหตุผลอะไรที่ต่อต้านคำสั่งของผู้นำ และในสถานการณ์ที่มีความไม่เห็นด้วยสูง ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ได้ไปหมด กลุ่มตกอยู่ในอันตรายที่จะแตกแยก ในกรณีนี้กลุ่มต้องการผู้นำแบบออกคำสั่ง และผู้นำแบบ LPC ต่ำจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนสถานการณ์ที่มีความเห็นด้วยปานกลาง กลุ่มจะมีการคาดหวังในสถานการณ์ให้ถูกปฏิบัติต่ออย่างผ่อนปรน ดังนั้นผู้นำแบบ LPC สูงจึงมีมีประสิทธิภาพสูงกว่า

2. การศึกษาภาวะผู้นำแบบ 3 มิติของ Reddin

Reddin ศาสตราจารย์ชาวแคนาดาได้นำแบบต่าง ๆ ของผู้นำ มาศึกษา รวมทั้งการศึกษาของ Blake และ Mowton และได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 3 มิติ (Reddin's Three Dimensions Model)

จากการที่ผู้ศึกษาภาวะผู้นำไว้แล้วว่ามี 2 มิติ คือ งาน และคน นั้น เชื่อว่ายังไม่สมบูรณ์ แต่ควรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของงานเข้าไปด้วย จึงมีผลให้ทฤษฎีดังกล่าวกลายเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ ทั้งแบบ ที่เป็นสถานการณ์ (Situational) และแบบปฏิสัมพันธ์ (INTERACTIONAL) ทำให้เกิดคำถามขึ้นว่า แล้วสถานการณ์อะไรเหมาะสมกับภาวะผู้นำแบบไหน จึงจะทำให้องค์การมีผลิตผลสูงสุด ซึ่งจะแสดงรายละเอียดไว้ตามตาราง ต่อไปนี้



แบบผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลตามสถานการณ์
(Three-Dimensions Leadership Styles)

แบบผู้นำพื้นฐาน ไม่เน้นประสิทธิผล	มีประสิทธิผล (ใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสม)	ไม่มีประสิทธิผล (ใช้กับสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม)
<p>1. ผู้นำแบบประสมประสาน (Intergrated) พฤติกรรม ด้านงานสูงและมีมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>1. แบบนักบริหาร (Executive) งานสูง-มนุษยสัมพันธ์สูง-มี ประสิทธิผล คือผู้นำที่ถือว่า หน้าที่ของตนเองคือ การส่งเสริม เสริมความพยายามสูงสุดของ บุคคล เป็นผู้วางมาตรฐาน ขององค์การไว้สูง ยอมรับใน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีความตั้งใจส่งเสริมวิธี การทำงานเป็นทีม</p>	<p>1. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) งานสูง-มนุษยสัมพันธ์สูงไม่มี ประสิทธิผล เป็นผู้นำที่กล้า ตัดสินใจ ได้รับความกดดันจาก ผู้ตามอย่างมาก ถือวิธีการ ประนีประนอมเป็นวิธีการสำคัญ ในการทำงานมักจะเป็นผู้หลัก เลียงปัญหา</p>
<p>2. ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) พฤติกรรมด้าน มนุษยสัมพันธ์ต่ำ ด้านงานต่ำ</p>	<p>2. ผู้นำแบบคุมกฎ (Autocart) มนุษยสัมพันธ์ต่ำ-งานต่ำ มีประสิทธิผลผู้นำแบบไม่สนใจ อย่างแท้จริงต่องาน ต่อความ สัมพันธ์ ปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ไม่กระทบกระเทือนขวัญผู้ ร่วมงาน แต่สามารถที่จะให้ผู้ ตามมีความสนใจทำงานสำเร็จ</p>	<p>2. แบบผู้หนีงานหรือทันท่า (Deserter) มนุษยสัมพันธ์ต่ำ-งานต่ำ ไม่มี ประสิทธิผลเป็นผู้ไม่สนใจงานและ มนุษยสัมพันธ์ ไม่คำนึงถึงความ สำเร็จของงานไม่นึกถึงขวัญของผู้ ร่วมงาน ไม่สนับสนุนให้ผู้ตาม ทำงาน ทำให้เป็นคนเฉื่อยชา</p>

(ต่อ)

แบบผู้นำพื้นฐาน ไม่เน้นประสิทธิผล	มีประสิทธิผล (ใช้กับสถานการณ์ที่เหมาะสม)	ไม่มีประสิทธิผล (ใช้กับสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม)
<p>3. ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) มนุษยสัมพันธ์สูง-งานต่ำ</p>	<p>3. แบบผู้บุกเบิก (Benevolent) มนุษยสัมพันธ์สูง-งานต่ำ ไม่มี ประสิทธิภาพ ผู้นำแบบกระฉับ กระเฉง มีความเชื่อมั่นในคน เองสูง เป็นผู้ที่มีทักษะดี เชื่อม รู้ว่าอะไรมีความจำเป็นต้อง กระทำก่อนหลังมีความสามารถ ในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม</p>	<p>3. แบบเผด็จการ (Autocrat) มนุษยสัมพันธ์สูง-งานต่ำ ไม่มี ประสิทธิผล ผู้นำแบบไม่กระตือ รือร้อน ไม่ไว้วางใจใครมีความ สนใจเฉพาะงานเฉพาะหน้าที่ ไม่เป็นผู้เล็งการณ์ไกล มิฉะนั้น ก็ชอบกตัญญู ช่มเหง</p>
<p>4. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) มนุษยสัมพันธ์สูง-งานต่ำ</p>	<p>4. แบบนักพัฒนา (Developer) มนุษยสัมพันธ์สูง-งานต่ำ มีประสิทธิผล เป็นผู้นำให้ความ อบอุ่น มีความเชื่อมั่นในตัว บุคคล มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความ สามารถพิเศษของคนอื่น และ จัดบรรยากาศในการทำงานให้ ผู้ตามมีความสุข และพึงพอใจผู้ ตามจึงทำงานได้ดี</p>	<p>4. แบบผู้เอาใจ (Missionary) มนุษยสัมพันธ์สูง-งานต่ำ ไม่มี ประสิทธิผล ผู้นำแบบนี้โดย พื้นฐานมีความสนใจในเรื่อง ความปรองดองและเป็นผู้หย่อน ประสิทธิภาพเอาใจลูกน้องจน ลืมนึกถึงจุดประสงค์ของงาน</p>

การศึกษาผู้นำแบบสามมิติของ Reddin ดังกล่าว ในทางปฏิบัติ ถ้าผู้นำจะนำไปใช้ จะต้องเลือกใช้หลายแบบ โดยเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ตามสภาพเงื่อนไขแต่ได้มีจุดกลางที่ อยู่ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน เช่น ผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์สูงและงานสูง (Intergarated) ที่ใช้

ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะเป็นผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) นอกจากประสิทธิผลขององค์การก็จะผูกพันไปตามการเลือกใช้แบบภาวะของผู้นำด้วย กล่าวคือ ถ้าใช้กับสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะมีประสิทธิผลน้อย

อนึ่งคำว่า "สถานการณ์" ในที่นี้ หมายถึงเทคโนโลยีปรัชญาองค์การผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบ 2 มิติ คือ เน้นที่งานนั้นจึงเป็นแนวความคิดของ Blake และ Mowton นั้นเอง

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามประเภทสถานการณ์ของ Vroom และ Yetton

Victor Vroom และ Philip Yetton ได้ศึกษาสภาวะผู้นำทางสถานการณ์ โดยมุ่งศึกษาในความเป็นผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) เป็นการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับทฤษฎีของ Feidler แล้ว จะเห็นว่า Feidler เน้นที่แบบเหมาะสมต่างๆ ของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันแต่ Vroom และ Yetton ได้มองไกลไปกว่านั้น และได้พยายามที่จะชี้เฉพาะลงไปทิวทัศน์ที่ผู้นำ "ควร" จะแสดงออกเพื่อที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในแต่ละสถานการณ์ทฤษฎีนี้ ไม่ใช้การกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าผู้นำควรแสดงบทบาทอย่างไรต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หากแต่จะต้องรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงจะเกิดภาวะผู้นำ

3.1. กระบวนการเผด็จการ (Autocratic process) มีขั้นตอนดังนี้

A1 ผู้นำตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเท่าที่มีอยู่ขณะนั้น

A2 ผู้นำรวบรวมจากกลุ่มแล้วตัดสินใจ ในขณะที่รวบรวม ข้อมูลนั้น

ผู้นำไม่ต้องบอกว่าปัญหาคืออะไร

3.2. กระบวนการหาคำตอบ (Consultative Process) มีขั้นตอนดังนี้

C1 ผู้นำบอกปัญหาให้ผู้ร่วมงานรู้โดยปรึกษาเป็นรายคน แล้วรวบรวมแนวความคิด หรือข้อเสนอแนะนั้นเป็นรายคนแล้ว นำมาใช้ในการตัดสินใจ

C2 ผู้นำแจ้งปัญหาให้สมาชิกทั้งหมดทราบในการประชุม แล้วตัดสินใจ

3.3. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) ผู้นำ แต่งตั้งประธาน ของการประชุมแล้วแจ้งปัญหาให้กลุ่มทราบ และจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพื่อให้กลุ่มพิจารณาตัดสินใจเอง ในขั้นตอนนี้ ผู้นำเองให้ข้อมูล หรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็น แต่จะต้อง

หลักเสียง การโน้มน้าวให้ตัดสินใจในรูปแบบที่คนต้องการ

4. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Harsey's and Blanchard's Situational Theory of Leadership

Paul Harsey และ Kenneth H. Blanchard ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยได้แนวคิดพื้นฐานมาจาก Blake, Mouton และ Reddin นั่นคือยังคงคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและงาน แต่ได้ศึกษาอีกซึ่งในเรื่องภาวะของผู้ตาม โดยมีความเชื่อว่าบุคคลในองค์การต่างมีภาวะในด้านงานไม่เหมือนกัน อย่างน้อย ๆ บุคคลากรที่เข้ามาใหม่คงมีภาวะทางด้านงานน้อย ดังนั้นผู้นำจะใช้ภาวะใด จะต้องพิจารณาภาวะของผู้ตามด้วย และตามแนวคิดนี้ จะต้องมีการวิเคราะห์ภาวะของผู้ตามโดยผู้นำนั่นเอง การที่จะใช้วิธีการใดวิเคราะห์นั้น ต้องแล้วแต่ผู้นำเมื่อกำหนดภาวะของผู้ตามมาแล้ว ผู้นำจะต้องกำหนดภาวะของกลุ่มด้วย เช่น การมอบหมายงานให้กลุ่มเล็ก ๆ ในหน่วยงาน ก็อาจจะต้องกำหนดภาวะของกลุ่มนั้น และใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การแบ่งรูปแบบของผู้นำนั้น แบ่งได้หลายวิธี เช่น แบ่งโดยคู่มือการใช้อำนาจ (States) โดยพิจารณาจากสถานะของผู้นำ (Status) การแบ่งแบบนี้ ชูบ กาตุน ประกร กล่าวว่าเป็นได้ดังนี้ (อ้างโดย อมร รักษาสิทธิ์, 2505)

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) หมายถึง ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมาย และใช้อำนาจตามกฎหมายมีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบตามฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่ก่อให้เกิดอำนาจ หรือใช้อำนาจ อันเกิดจากตัวผู้นำ หรือจากบุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง หัวหน้าส่วนราชการทุกคนจัดว่าเป็นผู้นำตามกฎหมาย

2. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic leaders) เป็นผู้นำอีกแบบหนึ่ง ซึ่งอาจมีส่วนร่วมอยู่ในลักษณะของผู้นำตามกฎหมาย หรืออาจมีอยู่ในตัวคน ๆ เดียวกัน ๆ ที่ผู้นั้นมิได้มีฐานะตำแหน่งในอันที่จะมีอำนาจตามตัวบทกฎหมาย แต่ก็สามารถครองใจคน สามารถให้บุคคลทั้งหลายเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่ง คำชี้ชวนแนะนำได้โดยบุคลิกภาพ และอำนาจกำกับ ซึ่งมีอยู่ในเรือนกายและเรือนใจของผู้นั้น ความสำเร็จในการครองใจ

ของผู้นำแบบนี้ ตั้งอยู่บนรากฐานของศรัทธา มิใช่การบังคับโดยอำนาจกฎหมาย

3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) ผู้นำแบบนี้มีความหมาย เกี่ยวข้องอยู่ที่ ทางสังคม ทางการเมืองและการบริหารราชการ ผู้นำแบบนี้มิได้ใช้อำนาจ ปกครองบังคับบัญชาตามตัวบทกฎหมาย อย่างผู้นำตามกฎหมาย และลักษณะผู้นำที่เป็น สัญลักษณ์ ก็ไม่เหมือนกับลักษณะของผู้นำโดยลักษณะพิเศษ พระมหากษัตริย์ของไทย นับได้ว่าเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ เพราะได้รับการเทิดทูนเคารพสักการะ จากปวงชนชาวไทย ในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

การแบ่งรูปแบบโดยพิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจ (Styles) ของผู้นำนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2528) แบ่งไว้ 3 ประการดังนี้คือ

1. Autocratic (อัครนิคม) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาดไม่คำนึง ถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเองยึดมั่นใน ความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. Laissez-faire (เสรีนิคม) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดี งานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดี งานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. Democratic (ประชาธิปไตย) ผู้นำประเภทนี้ จะใช้อำนาจตามวิถีทาง ประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหา ก็เปิดโอกาสให้ ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) เสนอนำลักษณะของผู้นำ 4 แบบคือ

1. ลักษณะที่พึงพอใจ (Consideration) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้มีลักษณะ เป็นมิตร มีการปฏิบัติต่อกันด้วยดี มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความรู้สึก อบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ลักษณะที่วางแนวให้ปฏิบัติ (Initiative structure) พฤติกรรมของ ผู้นำแบบนี้ พยายามจัดระเบียบ และกำหนดหน้าที่ หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา วางแบบ แผนการดำเนินงานในองค์การ การติดต่อสื่อสารอย่างมีระเบียบ และกำหนดแนวทาง ในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3. ลักษณะที่ถือผลผลิตเป็นใหญ่ (Production Emphasis) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ พยายามกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมให้มีการทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจต่อผลงานให้มาก

4. ลักษณะที่ตื่นตัวอยู่เสมอ (Sensitivity) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้มักคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างกันในกลุ่ม และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานอยู่เสมอ และพยายามปรับปรุงแก้ไขให้ตนเองและองค์การประสานสอดคล้องกับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมแบบนั้น เพื่อให้องค์การก้าวหน้าต่อไป

Getzels and Guba (อ้างใน วิทยุ สาร, 2519) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิดตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (role behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวมี

1. ผู้นำยึดสถาบันเป็นหลัก (the nomothetic leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทาลายน้ำใจ หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (the idiographic leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไปไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึง ความเหมาะสมความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใดหากมีอะไรขัดข้องต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้องแต่พิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นคนนี้เป็นคน ๆ ไป คือการคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (the transactional leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ และสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้วจะลุ่ม่อลวชไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

Griffiths (1956) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้

7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้มีความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหาร การศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนัก อยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรม อีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ และให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจน เป็นผู้แนะแนวทาง หรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเขามาใช้และมองให้เห็น ปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดี จะต้องพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้านความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความ สามารถในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งเป็นการสร้างเสริมทัศนคติที่ดี และจะต้องมี ความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนั้น เป็นการภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคน จำนวนมากได้ ทั้งในและนอกองค์การเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคน ในองค์การ ดังนั้นการเข้ากับสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และ ปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2524) กล่าวถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของครูใหญ่ฐานะนักบริหารไว้ในทำนองเดียวกับ Daniel E. Griffiths และเพิ่มเติม

อีกเป็น 9 ประการด้วยกันคือ

1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (As and Initiator)
2. นักบริหารการศึกษาในฐานะเป็นนักปรับปรุง (As an Improver)
3. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper)
4. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer)
5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker)
6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator)
7. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man)
8. นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent)
9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

จากคุณสมบัติ คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำตามที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่า รูปแบบของผู้นำจะเป็นแบบใด พิจารณาได้จากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำผู้ตาม จุดมุ่งหมายและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ไม่ว่ารูปแบบของผู้นำจะเป็นอย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่แสดงออกก็มักจะเกี่ยวข้องกับ ความริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยอมรับนับถือช่วยเหลือประสานงานเข้ากับผู้อื่นได้ เป็นนักพูด เป็นแบบอย่างให้ลูกน้องได้

งานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลงานวิจัยของ Halpin (1957) เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่สรุปได้ว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์ว่า จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งประสงค์ทั้ง 2 ด้าน คือ มุ่งงาน (Initiating Structure) และ มุ่งสัมพันธภาพ (Consideration) ในทางทฤษฎีหรือในอุดมคตินั้น ถ้าหากหัวหน้างานมีพฤติกรรมสูงทั้ง 2 ด้าน ย่อมถือได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ดีที่สุด ในทางตรงข้ามถ้ามีอัตราค่าทั้ง 2 ด้านก็ย่อมเป็นแบบที่ใช้ไม่ได้

แต่ Fiedler (1958) พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้า จะมุ่งงานหรือสัมพันธภาพก็ตามเป็นพฤติกรรมที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้

เหมาะสมกับภาวะ เงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่

ผลการวิจัยของ Sergiovanni & Others บอกให้ทราบว่าครูโดยทั่วไป ชอบพฤติกรรมของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่าง Initiating Structure และ Consideration

ส่วนการวิจัยของ Cox (1974) มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการใน มหาวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและอุดมคติ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณะอาจารย์กับอธิการคณะอาจารย์ กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการบดีคณบดีฝ่ายวิชาการ
2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจนมาก

ผลการวิจัยในประเทศ

สมาน วีรกาแพง (2514) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" ผลสรุปที่ได้คือ

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายาม สร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิชิตต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้ง 2 ด้าน

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้ง 2 ด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

จากรายงานการวิจัยของ ชีรชัย ปุณฺโฑศิริ และคณะ (2521) ถึงพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลปรากฏว่า

1. ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศรวมกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยเรายังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหาร และครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ต่างก็มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงด้านสัมพันธภาพ สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

3. ในการเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาปรากฏว่า ผู้บริหารให้คะแนนตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้คะแนน ทั้งพฤติกรรมการบริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็นเกือบทุกด้าน

4. ทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ทั่วประเทศ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมทางการบริหาร ทั้งด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์ สูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่ในขณะนี้

5. ร้อยละ 75 ของผู้บริหารและครูอาจารย์ทั่วประเทศ ให้ความสำคัญทั้งด้านสัมพันธภาพ และด้านกิจสัมพันธ์เท่ากัน

จากผลการวิจัยเท่าที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า Halpin และของ สมาน วีระกำแหง และ Sergiovanni & Othes ใกล้เคียงกันคือ กลุ่มแรก ได้ผลว่า หัวหน้างานที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งสูงทั้งกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ ส่วนกลุ่มหลัง ผลปรากฏว่า คณะครูเห็นความสำคัญของทั้ง 2 ด้าน และต้องการให้ครูใหญ่ แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำผสมผสาน ส่วนการวิจัยของ ชีรชัย ปุณฺโฑศิริ และคณะ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและคณะครู-อาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศมีพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แต่ก็ยังไม่เป็นที่พอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้บริหารและครูต้องการให้

ผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน สูงกว่าที่เป็นอยู่ และร้อยละ 75 ของผู้บริหารและครูทั่วประเทศ ให้ความสำคัญของพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านเท่ากัน

จากการวิจัยของ ภัณฑุพร วัฒนเจริญ (2525) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารของอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Griffiths ได้ผลดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

จากทฤษฎีของ Griffiths (1956) จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมี 2 ด้าน คือ สัมพันธภาพและกิจสัมพันธ์ เพียงแต่ขยายความขึ้น และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้เพิ่มเติมขึ้นอีก 2 ข้อ คือ นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง และนักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำเป็นประจักษ์ดวงประทีปของหน่วยงาน หรือจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ผู้นำนี้อาจจะเป็นคนที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเป็นหัวหน้า หรือผู้บริหาร หรือได้รับการยกย่องจากสมาชิกให้เป็นผู้นำ นั่นก็คือ ผู้นำกับผู้บริหารอาจจะเป็นคนเดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ แต่ "ความเป็นผู้นำจะสร้างความสำเร็จในการบริหารได้ยิ่งใหญ่กว่า การเป็นหัวหน้างานหรือนักบริหารธรรมดา ซึ่งเป็นสิ่งพึงประสงค์ให้ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำด้วย ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมสาธิต ควรจะมีลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำในทุก ๆ ด้าน อาทิความรู้ดี เจลสีขจรฉลาด บุคลิกดี เป็นที่น่าเชื่อถือที่น่านับถือ น่าไว้วางใจ มีความริเริ่มดี อารมณ์ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมรับผิดชอบ อารมณ์ขัน ฯลฯ บทบาทและหน้าที่ดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป ครูใหญ่ในฐานะเป็นผู้นำคนหนึ่ง จึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ดังกล่าวด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวทฤษฎีของ Griffiths รวมกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้เพิ่มเติมขึ้นอีก 2 ข้อ คือ นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง และนักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น เพื่อให้ได้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ละเอียดยิ่งขึ้น