

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของผู้นำ

เมื่อนมนุษย์อยู่กัน เป็นหมู่คณะหรือชุมชน ย่อมจะมีลักษณะโดยธรรมชาติของกลุ่มอยู่อย่างหนึ่งคือ มีผู้นำและผู้ตาม เกิดขึ้น เสมอ มนุษย์มีวิวัฒนาการของการดำรงชีวิตก้าวหน้าไปมากกว่าสัตว์ประเภทอื่น ๆ มีชีวิตความเป็นอยู่บ้างต้องอาศัยและร่วมมือกันจน เกิด เป็นสังคมมนุษย์ขึ้น มนุษย์จึงจำเป็นต้องรักษาสถาบันทางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี สิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ จำเป็นต้องมีผู้นำคอยช่วยเหลือ ปกป้อง คุ้มครอง ชักจูงและนำให้คนในสังคมนั้น ๆ ปฏิบัติต่อกันในทางที่สมาชิกของสังคมยอมรับ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ถ้าพิจารณากันโดยทางจิตวิทยา มนุษย์มีความแตกต่างกันอยู่หลายประการ เช่น รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง สติปัญญา ความคิด ความรู้สึก เจตคติ และค่านิยม ตลอดจนความสนใจและความสามารถด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วน เป็นคุณภาพเฉพาะตัวทั้งสิ้น แม้แต่ฝาแฝดจริง ซึ่งมีลักษณะทางบุคลิกภาพเหมือนกันมากที่สุด ก็ยังไม่เหมือนกันทุกอย่าง (ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา, 2516) เมื่อ เป็น เช่นนี้คนเราจะเกิดมาเพื่อ เป็นผู้นำหรือผู้ตามทุกคนย่อม เป็นไปไม่ได้ เพราะในการเป็นผู้นำของคนนั้น บางส่วนขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนตัวของคนด้วย

ในการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ผู้นำย่อมมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกครั้ง ผู้ที่เป็นหัวหน้างานที่ได้รับการแต่งตั้งมักจะเป็นผู้ที่ได้รับการคาดหวังว่า จะต้องเป็นผู้นำของกลุ่มคนที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานนั้น เมื่อสมาชิกที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบนำการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ บุคคลนั้นได้ชื่อว่าเป็น "ผู้นำ" หรือ "ผู้บริหาร" ผู้นำสูงสุดในองค์การอาจเลือกผู้นำกลุ่มย่อยให้รับผิดชอบภารกิจหรืองานเฉพาะอย่างในองค์การแทนผู้นำสูงสุดในกรณีเช่นนี้ ผู้รับผิดชอบที่ทำหน้าที่ดังกล่าวก็มีฐานะเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน เพราะอยู่ในฐานะผู้นำสมาชิกในกลุ่มย่อยของตน ซึ่งจะต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบในหน้าที่หลักสองอย่างคือ ทำหน้าที่แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ และในฐานะ เป็นผู้นำของกลุ่ม จึงถือว่าผู้นำ เป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยส่วนรวม ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์การในทุกองค์การ เป็นอย่างยิ่ง

### ความหมายของผู้นำ

ตามที่กล่าวแล้วว่า ในองค์การทางสังคมทุกประเภท จะประกอบด้วยบุคคลประเภทหนึ่ง ที่เรียกว่า "ผู้นำ" ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง เรียกว่า "ผู้ตาม" ผลจากการศึกษาในเรื่องผู้นำจะพบบุคคลที่เป็นผู้นำอยู่ในกลุ่มของบุคคลประเภทต่าง ๆ มากมาย เช่น กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจบารมีของชุมชน กลุ่มบุคคลที่อาสาสมัครช่วยงานสาธารณะบำเพ็ญประโยชน์ในชุมชน กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโดยความคิด กลุ่มบุคคลที่เป็นที่เคารพและคนอื่นให้ความนับถือและกลุ่มบุคคลที่เป็นนักประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517)

คำว่า "ผู้นำ" หรือ ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นราวปี ค.ศ. 1800 คำนี้มีผู้ใช้ในความหมายที่แตกต่างกันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ถึงแม้ว่าคำเหล่านี้จะมีความหมายแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ในความหมายลึก ๆ ก็มีส่วนที่เหมือนกันอยู่มาก ดังเช่น ภิญญู สาธร ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติคนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร กล่าวคือ อาจเป็นคนเดียวกันหรือไม่ก็ได้ (ภิญญู สาธร, 2526) ภาวะผู้นำวิเคราะห์ตามรูปศัพท์จะได้ความหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้อง เป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้อง เอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะมากับพันฝ่าอุปสรรคในการนำ

(กมล ชูทรัพย์, 2516)

ผู้นำ เป็นคำที่มีความทะเยอทะยานกระหายใคร่อยาก เป็น แต่บางคนก็ลืมที่จะศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ การเป็นผู้นำนั้นมิได้เกิดขึ้นกับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพียงเท่านั้น ถ้าเรามีตำแหน่งแต่ขาดความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ จริงใจหรือมีอิทธิพลแต่ดีเหนือจิตใจเพื่อนร่วมงาน หรือกลุ่มคนที่เขาร่วมปฏิบัติงานกับเราอยู่ เราอาจได้ชื่อเพียงหัวหน้างาน เท่านั้น หากใช้

ผู้นำของเขาไม่ ผู้นำจะต้อง เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ที่จะรักษาหรือประสานให้สมาชิกในหน่วยงานรวมกันได้ เป็นผู้นำในการควบคุมให้กลุ่มคนปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันได้ดีในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2524) ผู้นำ ความลักษณะนี้จึงหมายถึงบุคคลในหน่วยงาน เนื่องจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต้องอาศัยความสามารถทางภาวะผู้นำ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ จึงควร เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา นำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มคนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ผู้นำตามความหมายนี้ จึงหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ เป็นผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง หรืออาจหมายถึงบุคคลที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ ผู้นำที่เกิดจากการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและอำนาจอิทธิพลจนสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือให้เป็นผู้นำ พฤติกรรมในการนำกลุ่มของผู้นำอาจจะแสดงออกได้ทั้งในทางดีและชั่ว ก็ย่อมถือว่าเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจคนได้ แต่การนำในทางการบริหารงาน ยอมรับนับถือพฤติกรรมในการนำกลุ่มไปในทางที่ดี ผู้นำจะต้องใช้อิทธิพลไปในทางสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงาน (อรุณ รักรธรรม, 2517)

พัลมัน บูญยรัตพันธ์ กล่าวถึง "ผู้นำ" ไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ อย่างใดอย่างหนึ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานของกลุ่ม ใช้ความรู้ความสามารถนั้น ๆ ช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำตามความหมายนี้ เป็นผู้นำเกิดโดยสถานการณ์ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะให้ตรงตามความต้องการของสถานการณ์ โดยไม่คำนึงว่าผู้นำนั้นจะอยู่ในตำแหน่งหรือไม่ก็ตาม แต่ในการบริหารงานของหน่วยงาน ผู้นำมัก จะหมายถึง หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น (พัลมัน บูญยรัตพันธ์, 2517)

ความหมายของ "ผู้นำ" จากที่ผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่านได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ และความสามารถเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม มีทักษะในการประสานงาน โน้มน้าว น้อมนำ มีบารมีและอิทธิพลให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและยอมรับปฏิบัติตามความคิด เห็น ความเชื่อ การตัดสินใจ ความคาดหวัง หรือคำสั่งของผู้นำ เพื่อบรรลุเป้าหมาย จุดหมายปลายทาง ในกิจการงานต่าง ๆ



### พฤติกรรมภาวะผู้นำ

คำว่า "ภาวะผู้นำ" ได้มีผู้ให้คำจำกัดความกันเมื่อปี ค.ศ.1800 ในรูปแบบที่แตกต่าง กันดังนี้

George R. Terry ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลมานะพยายามอย่าง เต็มอกเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Fred Masarik and Others ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นอิทธิพล ระหว่างบุคคลต่อบุคคลที่ใช้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และสั่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย เฉพาะกิจ หรือกลุ่ม เป้าหมายที่วางไว้

Harold Koonz and Cyril O' Donnell กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้บุคคลปฏิบัติความ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของ เป้าหมาย

Munford ให้ความ เห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความ เด่นหรือ เป็นเลิศของปัจเจกบุคคล หรือกลุ่ม ในกระบวนการควบคุมปรากฏการณ์ทางสังคม

Chapin กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความ เป็นแกนกลางของการประสานงานของกลุ่ม

Stogdill ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลต่อความพยายามและกิจกรรมของ กลุ่มที่รวมกันขึ้นด้วยความพยายามที่จะดำเนินการ เพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมาย

Miller กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นขอบ เขตที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับการงาน บุคคลที่มีคุณลักษณะน่าเชื่อถือไว้วางใจ นับถือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและพิจารณาความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้น (เมธี พิสันธนานนท์, 2525)

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งหมด สรุปได้ว่า "ภาวะผู้นำ" เป็น กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

### แบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

Edwin B. Flipo ได้พิจารณาแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความ เกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำ

ปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมี เป็น เครื่องมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

Daniel E. Griffiths ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้

7 ประการคือ

1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (as an initiator) ผู้นำที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มขึ้นใหม่นั้นบรรลุผลสำเร็จ
2. ในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (as an improver) ผู้นำที่ดีควรเปิดและแสวงหาโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้กำลังใจ ตลอดจนแนะแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้
3. ในฐานะผู้ให้การยอมรับ (as recognizer) ผู้นำที่ดีควรให้กำลังใจ คำชมเชยยอมรับในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานคนอื่นมาเป็นของตน ผู้นำต้องพยายามดึงเอาความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์
4. ในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (as a helper) ผู้นำที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ปัญหาเมื่อผู้ร่วมงานติดขัด
5. ในฐานะผู้พูดที่เก่ง (as an effective speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์ มีความสามารถในการใช้ภาษาและจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้น ๆ ด้วย
6. ในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (as a coordinator) สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการวางแผนงาน สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่ายอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

7. ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (as a social man) สามารถอยู่กับคนจำนวนมาก ทั้งในและนอกองค์กรได้เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ผู้นำจะต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสมด้วย (Daniel E. Griffiths อ้างใน จันทนา ชมวรกุล, 2529)

Halpin and Hemphill ได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท โดยนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์และการงานเข้ามาศึกษาเกี่ยวข้องกับ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน

จากการแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ Initiating structure และ consideration ดังกล่าว ทำให้มีผู้สนใจกันมากกว่าพฤติกรรมแบบใดจะดีกว่า Halpin ได้ทำการวิจัย ในปี ค.ศ. 1957 พบว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์เป็นบุคคลที่มีความมุ่งหวังสูงทั้งในด้าน Initiating structure และ consideration ถือว่าเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุด ในทางตรงกันข้ามถ้ามีพฤติกรรมทั้งสองด้านต่ำก็ย่อม เป็นหัวหน้างานที่ใช้ไม่ได้

Fiedler พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมความ เป็นผู้นำที่ดีทั้งนั้น สำคัญที่ว่าถูกนำไปใช้เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์ย่อม เป็นไปไม่ได้

Hemphill พบว่า ขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมจะมีแนวโน้มไปในทางที่ว่าความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ร่วมงานจะลดลง ในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น

Robert F. Moser อาศัยทฤษฎีพฤติกรรมองค์การของ Getzels and Guba มาจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic leadership) ผู้นำประเภทนี้ จะยึดจุดมุ่งหมายของสถาบันเป็นเกณฑ์ในการทำงาน จะทำทุกอย่างเพื่อให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idographic leadership) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามที่จะส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แม้บางครั้งจะเสียงานไปบ้างก็ยอม

3. ภาวะผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional leadership) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามกำจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยภาวะผู้นำเริ่มขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ การวิจัยพยายามที่จะอธิบายมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ คณะผู้ทำวิจัยได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำในระยะแรกไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม ต่อมาคำนิยามของภาวะผู้นำได้รับการจำกัดให้แคบลงเป็น 2 มิติคือ กิจสัมพันธ์ (Initiative structure) และมิตรสัมพันธ์ (consideration) กิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับกลุ่มสมาชิก และในความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผนอธิบายได้ชัดเจนรวมถึงช่องการติดต่อสื่อสาร และระบบวิธีดำเนินการในการปฏิบัติงาน ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำมีศรัทธา ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และความสัมพันธ์อันอบอุ่นระหว่างผู้นำและสมาชิกเพื่อนร่วมงานของเขา

ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ คณะผู้จัดทำวิจัยของ Ohio State ได้พัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ IBDQ เครื่องมือเก็บข้อมูลนี้ได้ออกแบบโดยระบุถึงวิธีการที่ผู้ทำกิจกรรมให้สำเร็จ ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ 15 ข้อ และเกี่ยวกับกิจสัมพันธ์อีก 15 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกแต่ละแบบในแต่ละข้อนั้น จะมีคำตอบกระจายในรูปของความถี่ด้วยคำว่า เสมอ บ่อย เป็นครั้งคราว นาน ๆ ครั้ง ไม่เคย ผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาความถี่เหล่านี้แล้วตัดสินใจ

ท่า เครื่องหมายที่ค่าซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นสมควร เพราะฉะนั้น "มิตรสัมพันธ์" และ "กิจสัมพันธ์" เป็นมิติพฤติกรรมที่ส่ง เกิดได้ของผู้นำตามความเห็นของผู้อื่น

ในการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ได้พบว่า กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ เป็นมิติ 2 มิติ ที่แตกต่างกัน และแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่ง ไม่จำเป็นว่าคะแนนจะต่ำในอีกมิติหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมของ 2 มิติ Halpin เน้นว่าความขัดแย้งระหว่างกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ไม่ควรเกิดขึ้น จากผลการค้นพบเขาได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น คะแนนจะสูงทั้งทางด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ตรงกันข้าม พฤติกรรมผู้นำที่ค้อยประสิทธิผล คะแนนจะต่ำทั้ง 2 มิติ

Halpin สรุปว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ต้องช่วยในด้านวัตถุประสงค์หลักของกลุ่ม 2 ประการคือ สัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายและการดำรงไว้ของกลุ่ม หรือถ้าจะกล่าวตามทัศนะของ Barnard ก็คือ เขาต้องให้ความสะดวกในการร่วมมือกันปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อให้เกิดทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การวิจัยของเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สูง เป็นแบบอุดมคติหรือพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุด (เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ค่าทั้ง 2 มิติ เป็นแบบภาวะผู้นำที่แย่มากที่สุด (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530)

ในปี ค.ศ.1939 Lewin, Lippitt and Whits ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและปฏิกริยาของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ โดยความร่วมมือของสถาบันพัฒนาเด็ก (Institute of Development) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้รับการยอมรับว่า เป็นการวิจัยขั้นสูง ประกอบด้วย 2 การทดลอง ในการทดลองแรกมีตัวแปรอิสระ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบอัตนิยม กลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่มละ 5 คน ผู้นำคนเดียวจะพบกับเด็กทั้งสองกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะใช้ลักษณะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และเด็ก แล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบคือ แบบประชาธิปไตย อัตนิยม และแบบตามสบาย โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มนี้จะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสติปัญญา ลักษณะทางกายภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้ง 3 คน ได้รับการฝึกการเป็นผู้นำแต่ละแบบมาแล้วเป็นอย่างดี



ในกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเรียกเด็กเข้ามาร่วมกลุ่มกัน และอภิปรายร่วมกันว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นกับพวกเด็ก ๆ ผู้นำทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ส่วนผู้นำแบบอัตนนิยม จะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็นขั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละขั้นและสิ่งงานต่อ ๆ กันไป และกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกันโดยที่ไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ "ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

ในกลุ่มผู้นำแบบความสบาย ผู้นำเฉื่อยชา เขาจะจัดหาวัสดุ เครื่องใช้มาให้เด็ก ๆ และบอกเด็กว่าสามารถถามเขาได้ ถ้าต้องการจะทราบเรื่องใด ผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่เข้าร่วมจนกว่าจะได้รับคำขอร้อง อีกทั้งไม่ตีชมผู้ใด ดังนั้น เขาจะได้รับคำถามน้อยมากและแทบไม่ได้มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิกิริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบแตกต่างกัน ผู้นำแบบอัตนนิยมก่อให้เกิดปฏิกิริยา 2 แบบ คือ ยอมตาม (submissive) หรือก้าวร้าว (aggressive) การก้าวร้าวมีหลายแบบ กลุ่มจะรุนแรงเมื่อผู้นำที่ควบคุมตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็เกรงกลัวจึงแสดงอาการก้าวร้าวทางอ้อม เช่น แสร้งทำไม่ได้ยินเวลาผู้นำพูด ละเมิดกฎ ออกจากห้องเรียนก่อนเวลา ทำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนั้นยังแสดงอาการก้าวร้าวกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่น ดูถูกงานของผู้อื่น คิดว่าของคนที่เหนือกว่า ไม่มีการร่วมมือกัน เมื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานได้มากกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย

ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญ มีกำลังใจในการทำงานสูง ผลงานที่ดีที่สุด

ในกลุ่มผู้นำแบบความสบาย ผลงานไม่ดี ก่อให้เกิดความคับข้องใจและการก้าวร้าวสลับกัน จากการสัมภาษณ์เด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เด็กชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

Uris ได้ทำการศึกษาการทำงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มีหัวหน้าในลักษณะที่ต่างกัน ด้วยการสังเกตบรรยายภาค พฤติกรรมและความรู้สึกของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม พบว่า สองกลุ่มคือ กลุ่มอัตนนิยมและกลุ่มประชาธิปไตย ที่มีลักษณะคล้ายตามผลการวิจัยของ Lewin and others กล่าวคือ ในกลุ่มอัตนนิยม สมาชิกแสดงออกในทางก้าวร้าวเช่นกัน แต่มีสมาชิกบางคนหาวิธีทำตัวเข้าไปเป็นคนสนิทของหัวหน้าอีกด้วย และเมื่อหัวหน้าไม่อยู่ ก็จะมีการหยุดชะงักเพราะขาดผู้ตัดสินใจการทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า ขาดการริเริ่ม ส่วนในกลุ่มประชาธิปไตย สมาชิกแต่ละคนอยู่ในลักษณะ

เป็นเพื่อนกัน มีความสัมพันธ์กันฉันมิตรกับหัวหน้า มีความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง การทำงานมีระบบ และรายรื่น ผลงานก้าวหน้า ถึงแม้ว่าจะไม่มีหัวหน้างานก็ยังคงดำเนินไปอย่างปกติ แต่สำหรับกลุ่มเสรีนิยม การทำงาน เป็นไปอย่างต่างคนต่างทำและล่าช้า ชอบปล่อยให้งานค้างคั่ง ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มอยู่ในลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน และทำงานแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือขอไปทีเท่านั้น (Uris 1953 : อ้างใน จรรยาดี งามญาติ, 2519)

### งานวิจัยในประเทศไทย

งานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยตรงยังไม่ปรากฏว่าได้มีการศึกษาวิจัยโดยตรง มีเพียงการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ เช่น จากการวิจัยของ ภิญโญพร วัฒนเจริญ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" ซึ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของ Daniel E. Griffiths พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน การแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำ เมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์พบว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงานปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก (ภิญโญพร วัฒนเจริญ, 2525)

วิจิตร ชีรกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับเพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากเป็นชายอายุระหว่าง 35 - 44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษาและอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

2. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าครูใหญ่หญิงและครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานมากกว่าครูใหญ่ชาย

3. การได้เตรียมฝึกฝน การเป็นผู้บริหารมีความสำคัญคือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง จะมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหาร และนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้

6. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา บริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย (วิจิตร ชีรกุล, 1972)

ทัศนาศาสตร์ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกันพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกันพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นพฤติกรรมเป็นผู้นำโดยส่วนรวม และด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา ไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ทัศนาศาสตร์, 2529)

จากการพิจารณางานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามแนวทฤษฎีหลายทฤษฎี แต่ยังไม่ปรากฏว่า ได้มีการศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาอีกระดับหนึ่ง