

เอกสาร วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับวิวัฒนาการของสังคม¹ แต่คำว่า "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เกิดขึ้นราวปี ค.ศ.1800 คำ ๆ นี้มีผู้ใช้แตกต่างกันอยู่มากมาย เช่น ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ฯลฯ ถึงแม้ว่าคำเหล่านี้จะมีความหมายแตกต่างกันบ้างก็ตาม แต่ก็เหมือนกันอยู่มากทีเดียว ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในสังคมมนุษย์นั้น เมื่อมีคนสองขึ้นไปอยู่รวมกัน คนหนึ่งก็จะเป็นผู้นำทันที และอีกคนหนึ่งหรือคนที่เหลือก็จะเป็นผู้ตาม ในองค์กรหรือในหน่วยงานใด ๆ ผู้นำกับผู้บริหารหรือหัวหน้าอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือเป็นคนละคนก็ได้ จะเห็นว่าในบางโรงเรียนครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโดยตำแหน่งอยู่แล้วนั้น ครูคนอื่น ๆ ให้ความเคารพเชื่อฟังและศรัทธา อย่างนี้ผู้นำกับผู้บริหารก็เป็นคน ๆ เดียวกัน แต่ในบางโรงเรียนครูใหญ่มิได้เป็นที่เคารพนับถือของครูอื่น ๆ กลับมีครูอีกคนหนึ่งที่ครูในโรงเรียนให้ความศรัทธา อย่างนี้ผู้บริหารกับผู้นำก็เป็นคนละคน ฉะนั้นไม่ว่าความจริงที่ยอมรับกันว่า ผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยงานอยู่มาก การศึกษาถึงผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอยู่ทั่วไป²

¹ บรูซ คอกโซล, จิตวิทยาผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนสตรี, 2520), หน้า 45.

² บัณฑิต วงษ์แก้ว, พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีวิทยาลัยครู (ผลงานวิจัยวิทยาลัยครูบุรีรัมย์, 2521), หน้า 8.

ภาวะผู้นำ วิเคราะห์ตามรูปศัพท์จะได้อความหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ¹

ดังนั้นภาวะผู้นำ จึง "เป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างเอกของนักบริหาร และหัวหน้างานต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ"² ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักสำคัญยิ่งของหน่วยงาน ที่อยู่ใต้มงคัมบังบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำ ย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การ และหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก³

นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย ให้ความเห็นเห็นว่า "ผู้นำ" เป็นคำที่คนตีความหมายแตกต่างกันกระหายใครเป็น แต่บางคนก็มองไปที่ที่จะศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ การเป็นผู้นำนั้นมิได้เกิดขึ้นกับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพียงเท่านั้น ถ้าเรามีตำแหน่งแต่ขาดความรู้ความสามารถ ความเข้าใจจริงจัง หรือมีอิทธิพลในแง่ที่เห็นใจใจเพื่อนร่วมงาน

¹ กมล ฐุทธิพิศ และเพื่อน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : แพรวพินทยา, 2516), หน้า 153.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 300.

³ อรุณ ภัคธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, หน้า 187 - 188.

หรือกลุ่มคนที่เขาร่วมมือกับเราปฏิบัติงานอยู่ เราอาจได้ชื่อเพียง "หัวหน้างาน" เท่านั้น หน้าที่ผู้นำของเขาไม่ ผู้นำจะคงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ที่จะรักษาหรือประสานให้สมาชิกในหน่วยงานรวมกันได้ เป็นผู้นำในการควบคุมให้กลุ่มคนปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันได้ดี ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน¹

เจนสันและ คี แอล คลาร์ก (Theodore J. Jenson, and D.L. Clark)

ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงการรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำที่ก่อให้เกิดกลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้ชัดเจน²

สรุปแล้วก็คือ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่เมื่อมีการอยู่ร่วมกัน เมื่อมีปัญหา หรือต้องทำงานร่วมกัน ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลหรือคิดปะทะต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลในองค์การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาและทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้

¹ในพงษ์ บุญจิตราภุศลย์, บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา, หน้า 1-2.

²Theodore J. Jenson, D.L. Clark, Educational Administration (The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967), p. 417.

บังคับบัญชาหรือหมุนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ สมพงษ์ เกษมสิน เปรียบ "ผู้นำ เป็นประจักษ์ของประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเหมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อ ผลงานในสวนรวม"²

ภิญโญ สาธร ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ

1. บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเข้าได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(interpersonal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two ways process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป³

ฟิดเลอร์ (Fiedler) อธิบายว่า "ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปอย่างดี"⁴

อรุณ รักรัตน์, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, หน้า 187.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 285.

³ ภิญโญ สาธร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส. การพิมพ์, 2523), หน้า 344 - 345.

⁴ Fred E. Fiedler, Theories Leadership Effectiveness (New York : McGraw - Hill, 1967), p. 8.

ทัศน บุษยรัตพันธ์ ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่า "ผู้นำคือผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง"¹

ส่วน อิงลิช แอนด อิงลิช (English & English) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่ชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้
2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้น เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น
3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไปโดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ
4. บุคคลที่ได้รับคะแนนเสียงนิยมสูงสุด²

สำหรับ นิพนธ์ ศศิธร เห็นในคำนี้ความเห็นออกเพิ่มใจ แรงจูงใจ โดยให้คำอธิบายว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดย

1. เป็นผู้ที่จูงใจผู้อื่นให้เสียของ รวบรวมแรงจูงใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความใจสมัคร มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานดียิ่ง

¹ ทัศน บุษยรัตพันธ์, การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน (กรุงเทพมหานคร : ไทโยจินาพานิช, 2517), หน้า 129 - 130.

² Horance B. English and Ava Champney English, A Comprehension Dictionary of Psychological and Psychoanalytic Terms (New York : David Mckay Company, 1974), pp. 288 - 289.

2. เป็นผู้ที่มีความเข้าอกเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้ที่ทำงานร่วมกันว่า มีความรู้สึกนึกคิด และมีหัวใจในการรวมแรงรวมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่ไว้วางใจผู้นำ และผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหว และปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น¹

ซิสเตอร์ ริตา (Sister Rita) กล่าวว่า ผู้นำนั้นดูเหมือนว่าจะมีบุคลิกที่เรียบง่าย รู้จักรับผิดชอบ ทำงานคล่องแคล่ว ให้ความร่วมมือทางค่านิยม มีสถานภาพทางสังคม จากการทดสอบพบว่า ลักษณะของผู้นำนั้น มีความพากเพียร ออกหน้าริเริ่มสร้างสรรค์ทางค่านิยม ยอมรับตัวเอง รู้คุณค่าของบุคคล ในการติดต่อกับผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง²

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนของอเมริกา กล่าวว่า "ผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำให้นมนุษย์คิดร่วมกัน และสมประสงค์ในสิ่งที่กลุ่มตั้งสนใจ ทั้งนี้มีใ้ใช้การยอมรับความคิดของผู้นำโดยไม่ไตร่ตรองหรือสงสัย³

จากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ตลอดจนองค์การทั้งกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน รวมแรงรวมใจในการทำงาน มีความพากเพียรอดทน กล้าตัดสินใจ ปรับปรุง

¹ นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบขององค์การปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนตส์, 2523), หน้า 191.

² Sister M. Rita Flaherty, "Personality Traits of College Leaders" The Journal of Education Research V.60, 1967, pp.377-378.

³ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (แผนกเอกสารการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิมพ์โลก, 2521), หน้า 4.

เปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ เขากับผู้อื่นได้ สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม สรุปก็คือ ผู้นำเป็นประจักษ์จางประทีปของหน่วยงานหรืออุดมคติแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ผู้นำนี้อาจจะเป็นคนที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร หรือได้รับการยกย่องจากสมาชิกให้เป็นผู้นำ นั่นก็คือ ผู้นำกับผู้บริหาร อาจจะเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ แต่ "ความเป็นผู้นำจะสร้างความสำเร็จในการบริหารได้ยิ่งใหญ่มากกว่าการเป็นหัวหน้างาน หรือนักบริหารธรรมดา"¹ จึงเป็นสิ่งพึงประสงค์ให้ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำด้วย

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำนั้นมีอยู่มากมายหลายประการ ในขณะที่ปฏิบัติงาน ผู้นำอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันหรือนอกเวลาราชการ ผู้นำก็คือเพื่อนสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม เมื่อผู้ใดบังคับบัญชาเกิดปัญหา ต้องการที่ปรึกษา ต้องการความช่วยเหลือ ความเห็นใจ ผู้นำอาจจะเป็นเพื่อน พ่อ แม่ พี่ เป็นผู้แนะนำ หรืออาจจะเป็นตุลาการผู้พิพากษาก็ได้ ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานการณ์ พุทฺถาย ๆ ก็คือผู้นำจะต้องเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคน เพื่อนำเขาเหล่านั้นไปในวิถีที่พึงไป

สเตียร์ เหลืองอร่าม กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่า ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีอยู่มากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุด จนถึงขั้นสูงสุดขององค์การ และหน่วยงาน ผู้นำต้องไขหลักมนุษยสัมพันธ์ติดต่อประสานงานกับผู้บังคับบัญชาอย่างอดทนอดกลั้นมาตามลำดับชั้น² ตามที่ สมพงษ์ เกษมสิน ได้แบ่งหน้าที่ของผู้นำออกไว้ดังนี้ คือ

¹ อู๋หยี หิรัญโต, ประมุขศิลป์ศิลปะของการเป็นผู้นำ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเคียนสโตร์, 2524), หน้า 5.

² สเตียร์ เหลืองอร่าม, หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์กร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพร่พิทยาอินเตอร์เนชันแนล, 2519), หน้า 102.

1. เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณงานและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอน และนำการทำงานใหญ่โตบังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน¹

ปฏิญญา สาธารณชน พุทธถึงเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ โดยอ้างความเห็นของ
 เครช ครัทช์ฟิลด์ และ บัลลาคี (Krech, Crutchfield and Ballachey)
 ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการ อาจมีบทบาท
 หน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตย อาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่าง
 หนึ่ง อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่ทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหาร
 การศึกษา 14 อย่างคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leaders as Executive) บทบาท
 ที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
 ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอย
 ช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์
 ประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการ
 ปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leaders as Planner) โดยปกติ
 ผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควร
 ใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ
 ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่า แผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์
 หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยดั่งแท้ คนอื่นในกลุ่มมักไม่รู้เรื่อง

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยพัฒนา
 การพิมพ์, 2513), หน้า 433.

เฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่ไม่รวมทั้งหมด

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leaders as Policy Maker)
งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบาย ส่วนมากนโยบายมาจากที่สามแห่ง คือ

ก. มาจาก "เบื้องบน" หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง

ข. มาจาก "เบื้องล่าง" คือได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากร
ใตบังคับบัญชา

ค. มาจาก "ผู้นำ" ของหมู่คณะนั้น ๆ

ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจ โดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือก
ด้วยตัวเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leaders as Expert) ผู้นำส่วน
มากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่จะ
ทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิค
ไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำจึงอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำ
แนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง ในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอุปถัมภ์ บุคลากร
ที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความ
ช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็น
ผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leaders as
External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การ
หน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติ
เป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่
ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leaders as Controller
of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ

ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leaders as Purvey or of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่วางอาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน คัดเงินเดือน หรือ การมอบหมายงานใหม่ากใ้หน้อย หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำ ก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ตีพิมพ์รางวัลที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะ ความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leaders as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและ เข้าใจกันได้ บุคลากรคนนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leaders as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิด มีความสำคัญต่อการดำรง อยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกัน จะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่ม จึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน และเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วย กับคนทุกคน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรวงของตนอย่างที่สุดด้วย ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด

คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำ ในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ เป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leaders as Substitute for Individual Responsibility) บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำกรใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ใคร่กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leaders as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้นำกำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อ และศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น ๆ แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและชนบระเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิดที่สามารถทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leaders as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะถูกราบไว้ตาม การคุกคามนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบถึงว่าเบื้องหลังคำพูดของเขานั้น เขามีความรัก ความหวังดี อยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่ทุกคน เมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leaders as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคน ย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันชี้หอคอบุคลากรคนใดคนหนึ่ง การชี้หอคอบแบบนี้ทำให้คนถูกชี้หอคอบกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตน แต่เพียงผู้เดียว¹

¹ ภิญญู สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 155 - 159.

ผู้นำทั้ง 14 คนก็ดังกล่าวดำเนินการแตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ ผู้นำที่ดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำ การวางตัว การปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้นำจึงเป็นกระจกเงาส่องให้เห็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกของกลุ่ม ที่ผู้นำคนนั้นเป็นหัวหน้า

แพทริเซีย ซี. แฮสแกลล์ (Patricia C. Haskell) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่า

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจจลจลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย
3. ปฏิบัติต่อข้อข้องใจหรือการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม
4. รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ และทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ
5. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น ตั้งใจที่จะทำงาน¹

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ มีความเห็นว่า หน้าที่ของผู้นำคือ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเขาใจและเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่บรรลุเป้าหมาย

¹ Patricia C. Haskell, Leadership in the Office (New York : The American Management Association Inc., 1963), pp.26-34.

² นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารทั่วไป, หน้า 114.

แอล เอฟ อูว์ริค (L.F. Urwick) ว่าเป็นภารกิจเบื้องต้นของผู้นำคือ

1. เป็นผู้แทนขององค์การ ผู้นำจะต้องทำให้เกิดมีภาพพจน์ในจิตใจของผู้ตาม ในลักษณะที่ว่า เมื่อเอ่ยถึงชื่อขององค์การก็คิดถึงถึงเขา
2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็น เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำไปสู่การบังเกิดผล
3. เป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึง การคาดคะเน การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และควบคุมงาน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม
4. การสร้างความกระตือรือร้นของเหตุผล ในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน หน้าที่ประการนี้ก็คือ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่คล้ายลามา¹

บทบาทและหน้าที่ดังกล่าว เป็นหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป ครูใหญ่ในฐานะเป็นผู้นำคนหนึ่ง จึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ดังนั้นด้วย แต่ ภิญโญ สาคร ได้บรรยายให้เห็นชัดยิ่งขึ้นถึงหน้าที่ของครูใหญ่ในการบริหารงานว่ามี 8 ประการคือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
2. การปกครองและแนะแนวนักเรียน หรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอนเพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด
4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมนุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมนุมชนและเป็นศูนย์กลางของชุมนุมชน อย่างน้อยที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาชุมนุม

¹ L.F. Urwick, Leadership in the 20th Century (London : Sir Pitman & Sons, Ltd., 1962), pp. 44 - 45.

ในทุก ๆ ด้าน และได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนอง
กระบวนการ 2 ทาง

5. การจัดระบบการบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของ
โรงเรียน (organization chart) เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบ
แบบแผนสมเป็นองค์การที่ดี

6. การจัดการเกี่ยวกับ อาคาร สถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์

7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน (clerical work) เอกสาร
ต่าง ๆ การเงิน และงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย¹

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ พรรณางานของอาจารย์ใหญ่ โดยจำแนกเป็น 4
ประเภทดังต่อไปนี้

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษา หรืองานบริหารวิชาการ (Improving
the educational program)

2. งานสรรหาและพัฒนาบุคลากร (Selecting and developing
personnel)

3. ทำงานร่วมกับชุมชน (Working with the Community)

4. การจัดการบริหารโรงเรียน (Managing the School)²

คอนทาย นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ สรุปสั้น ๆ ไว้ว่า "หน้าที่หลักของอาจารย์ใหญ่ก็คือ
การเป็นผู้นำให้คนอื่น กระตุ้นให้เขาทำงานให้สำเร็จ³

¹ ภิญญู สาร, การบริหารการศึกษา, หน้า 356 - 357.

² นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา, หน้า 101.

³ เรืองเดียวกัน.

สรุปแล้ว บทบาทและหน้าที่ของครูใหญ่ก็คือ ผู้นำ หัวหน้า และผู้ร่วมงานกับครูในสถานการศึกษา ครูใหญ่ต้องรับผิดชอบในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา ทั้งการบริหารบุคคล วิชาการ อาคารสถานที่ ชุมชน ตลอดจนบริการต่าง ๆ ให้ทุกอย่างได้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยครูใหญ่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ประสานงาน วางแผน ควบคุม ประเมินผล พูดย่าง ๆ ก็คือ ครูใหญ่ของ "เป็นทุกอย่างสำหรับทุกคน"¹ ซึ่งตรงกับพระคริสตทวารจาทว่า "ถ้าคนใดในพวกท่านอยากจะเป็นใหญ่ เขาต้องเป็นผู้รับใช้คนอื่น..... เหมือนบุตรมนุษย์ซึ่งมิได้มาเพื่อให้อื่นปรนนิบัติ แต่มาเพื่อปรนนิบัติผู้อื่น"² ถ้าพิจารณาอยู่ในบทบาทและหน้าที่ของผู้นำก็ตรงกัน คือผู้นำต้องเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคนในองค์การ และต้องอำนวยความสะดวกประสานให้คนอื่นทำงานรวมกันไปด้วย

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

อรุณ วัชรธรรม กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีคือ

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเท่าใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือต้องการคนที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้นเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น

¹โครินธ์ บทที่ 9 ข้อ 22, พระคริสตธรรมคัมภีร์ ภาคพันธสัญญาใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สมาคมพระคริสตธรรมแห่งประเทศไทย, 2516), หน้า 105.

²มัทธิว บทที่ 20 ข้อ 26, เดิมเดียวกัน, หน้า 89.

3. ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้น จะสามารถเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ให้สำเร็จดูลงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจ ตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสิ่งใด ๆ แล้ว จะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน

5. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นควยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกตองและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่ออยู่นั้นเกิดความกระตางกระเคื่อง หรือไม่พอใจแก่กันได้

6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติที่ถูกตองตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ทาทาง (Bearing) คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกาย ที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกตองเหมาะสม... ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่คนนั้น จำเป็นต้องมีลักษณะทาทางดี...

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย และความคิดจิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ใ้ทนเองและบรรลุผลสำเร็จ...

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจจจจที่คี่ และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรารอดทนกับผู้อื่นได้ง่าย...

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจจเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน... คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้น ย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำร้ายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งทีผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษาและให้สิทธิผู้ใ้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและเป็นธรรม...

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่เผลอพลาด ทำอะไรที่ทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า ไม่เป็นคนที่ลนลานหรือหลับใหล

12. การพิเคราะห์ (Judgement) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งนำหนักเหตุอันนั้น ๆ สรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้...

13. ความสงบเสถียร (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยะโส ไม่จองหอง และไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไรเหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้น ยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่ทำงานอีกด้วย

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัว อันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่รวมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของ การเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ชาติ นั้นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขา แล้วเขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา...

16. การสังคมนิยม (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันได้อย่างถูกต้องแบบเนียน...

17. การบังคับตัวเอง (Self-control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์... เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลา เขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้บังคับบัญชาเสมอ¹

ออร์คเวย์ ทีด (Ordway Tead) อ้างโดย อุทัย บุญประเสริฐ ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำไว้ 10 ประการคือ

1. เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถ
7. มีความเด็ดขาด
8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน
10. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการส่งงานลูกน้อง²

เมย์ สมิท (May Smith) ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้คือ

1. มีไหวพริบและวิจารณญาณดี (Intelligence and Judgement)
2. มีความคิดคำนึงดี (Imaginative Insight)
3. มีอารมณ์ดี คงเส้นคงวา
4. มีความยุติธรรม (Fairness)

¹ อรุณ รักธรรม, "การเสริมสร้างลักษณะหัวหน้างานในทางการบริหาร," วารสารรัฐศาสตร์นิเทศ ปีที่ 1 ฉบับที่ 8 (กรกฎาคม 2515) : 104 - 108.

² อุทัย บุญประเสริฐ, "ภาวะผู้นำ," นักบริหาร ปีที่ 2 ฉบับที่ 5 (ธันวาคม 2511) : 5.

5. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)

6. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)¹

ส่วน ซีซิล อี กูด (Cicile E. Goods) เสนอว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีสติปัญญาเห็นอกเห็นใจคนอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบคอบ
3. มีความสามารถในการพูดและการเขียน
4. มีจิตใจ ร่างกาย อารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างแรง
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างดีที่สุด²

พลตรี บัญชา แก้วเกตุทอง ได้พูดถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์ 5 ประการคือ

1. ทางสติปัญญา (Intelligence) จะต้อง
 - รู้จักใช้สามัญสำนึก (Common sense)
 - มีความคิดสมเหตุสมผล (Logical thought) ผู้นำที่มีความคิดสมเหตุสมผล ย่อมเป็นหลักประกันในการตัดสินใจดำเนินกิจการต่าง ๆ
 - การตัดสินใจ (Judgement)
 - การเห็นการณ์ไกล (Fore-sight) หมายถึง การพยากรณ์ถึงผลแห่งการปฏิบัติซึ่งอาจสะท้อนในอนาคตอันยาวนาน

¹ธรรมรส โชติคุณธร, มนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, 2519), หน้า 151.

²จ้านงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2514), หน้า 349.

- ความแนบเนียน (Tact) คือ รู้จักกาล-เทศะ ผ่อนหนักผ่อนเบา อูบอวยในการแก้ปัญหา ทำสิ่งที่ยากให้ง่ายเข้า อูบอวยในการจูงใจคน

2. ลักษณะทางร่างกาย (Physique)

- สุขภาพ (Health) มีสุขภาพดี
- พลังงาน (Energy) หมายถึง การใช้เวลาทำงานได้นานโดยไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย
- ความอดทน (Endurance) ทนต่อความเหนื่อยยาก
- บุคลิกลักษณะที่น่านิยม (Pleasing Appearance) ทำให้คนประทับใจตั้งแต่แรกพบ

3. ลักษณะทางอารมณ์ (Temperament) ผู้นำต้องมีสมรรถภาพในการไตร่ตรอง เลือกสรรให้แสดงออกทางอารมณ์ให้เกิดผลดีที่สุด

- การเล็งแง่ดี (Optimism) หมายความว่า ไม่ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นอย่าเพิ่งคิดว่าเป็นความชั่วร้าย หรือเหตุร้าย จนกว่าจะพิจารณาใคร่ครวญโดยรอบคอบแล้ว
- การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability)
- ความเยือกเย็น (Even temper) คือ ไม่ว่าจะมีความทุกข์อะไรเกิดขึ้น จะไม่วิตกกังวล กระหนกตกใจ ไม่หวั่นไหว แต่จะพิจารณาหาทางปฏิบัติ
- การบังคับตนเอง (Self - control) คือ ไม่ปล่อยตัวตามอารมณ์
- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ พยายามให้งานสำเร็จ ลุล่วงอย่างดีที่สุด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- การวางตัวเหมาะสมในสังคม (Social ability) พุฒเหมาะสมในทุกโอกาสและทุกสถานที่ แต่งกายถูกกาลเทศะ
- อารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นศิลปะประกอบด้วยไหวพริบของแต่ละคน

- ความเข้าใจผู้อื่น (Human understanding) เข้าใจเจตนา
คำพูด ตลอดจนกิจกรรมของเขา

4. อุปนิสัย (Character) เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้เกิดการแสดงออก
ทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีอุปนิสัยที่ดี คือ

- ความจริงใจ (Truthfulness) คือไม่หลอกลวงทั้งตัวเอง
และผู้อื่น

- ความจงรักภักดี (Loyalty) นอกจากข้อสัจสุจริตแล้ว ยัง
พร้อมที่จะสละได้แม้ชีวิต ผู้นำที่คิดของถือประโยชน์ของชาติเหนือ
สิ่งอื่นใด

- ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of duty) อยู่ตลอดเวลา จน
เป็นนิสัย

- ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence) จะมีใดที่มี
ความรอบคอบ มองเห็นการณ์ไกลและมีความรอบรู้

- ความกล้าหาญ (Courage) กล้าที่จะเผชิญสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
ทุกประการ กล้าเผชิญกับความจริง

- ความเข้มแข็ง (Force) หมายถึง การไม่ย่อท้อต่องานยากลำบาก
หรืองานที่เสี่ยงอันตราย ทำงานอย่างจริงจังจนสำเร็จอย่างดีที่สุด
เพื่อเข้มแข็งใดต้องมีสติปัญญา ความเยือกเย็น สุขุม รอบคอบ

- ความยุติธรรม (Fairness) คือปราศจากอคติ 4 ประการคือ
ฉันท์าคติ, โมหาคติ, โทษาคติ และ ภัยาคติ

- ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือไม่เห็นแก่
ประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง

- ความสนใจผู้อื่น (Interest in other) แต่ไม่ใช่ชอบยุ่ง
ในเรื่องของคนอื่น หรือสอดรู้สอดเห็น ที่สำคัญคือต้องรู้จักรักษา

จรรยาบรรณ

- ความสนใจกว้างขวาง (Breath of interest) หมายถึง
สนใจในกิจการ ในเหตุการณ์ ตลอดจนวิชาการต่าง ๆ ที่ควรแก่
การสนใจ

5. คีลธรรม (Moral) ถ้ามนุษย์ไม่มีศีลธรรมประจำใจ ก็ไม่ต่างกับสัตว์
เดียรัจฉาน หรือเลวกว่าสัตว์

ผู้นำที่ดีต้องมี 3 ประการ คือ

5.1 ความรู้ดี หมายถึง ความรู้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่

5.2 ความสามารถดี คือ สามารถนำความรู้มาประยุกต์เพื่อพัฒนาคน
ให้เจริญก้าวหน้า สามารถควบคุมปกครองผู้อยู่ใต้มั่งคัมบัญชา

5.3 ความประพฤติดี เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อยู่ใต้มั่งคัมบัญชา โดย
ยึดหลักธรรมต่อไปนี้

- มีสติสัมปชัญญะ

- มีหิริโอทตัปปะ

- ปราศจากอกคติ

- มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

- ยึดมั่นในพรจกาสธรรม 4 ประการคือ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ

- ยึดมั่นในสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา

สมานัตตา

ถ้าทำได้ ควรรักษาศีล 5 ค่าย¹

นอกจากคุณสมบัติดังกล่าว ภูมิปัญญา สาธาร ยังได้ให้คุณสมบัติของผู้นำที่ดีใน
สังคมไทย ไว้ถึง 30 ข้อคือ

¹ พลตรี บัญชา แก้วเกตุทอง, ผู้นำการบริหาร, หน้า 21 - 76.

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่กระทบต่อการเลี้ยงดูและการให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่
สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. ออกหน้าด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุกเตือนเมื่อผู้น้อยลาซาหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน

โดยเหมาะสม

17. ใหญ่ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็น และขยันหมั่น
20. ไม่คุกคาม หรือกล่าวพรสวาทิตใด ๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ใหญ่ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย

24. สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบ ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด ทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤติก้าว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของ

วัฒนธรรมไทย

28. มีความเอื้ออาทร เค็ดเคี้ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ¹

สรุปก็คือ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในโรงเรียนคาทอลิก ควรมีลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำในทุก ๆ ด้าน อาทิ ความรู้ดี เจตย์วฉลาด บุคลิกดี เป็นที่นาเชื่อถือ น่านับถือ ไว้วางใจ มีความคิดริเริ่ม อารมณ์ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม รับผิดชอบ อารมณ์ขัน ฯลฯ ผู้นำในสังคมไทยก็ควรมีนิสัย บุคลิก เป็นที่สนใจของคนไทย เช่น การไม่ถือตัว อดทนเป็น สุภาพ นอบน้อม ถนอมน้ำใจ เป็นต้น

รูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำ

การแบ่งรูปแบบของผู้นำนั้น แบ่งได้หลายวิธี เช่น แบ่งโดยคู่วิธีการใช้อำนาจ (status) พิจารณาจากสถานะของผู้นำ (styles) การแบ่งแบบหลังนี้ ชูบทบาทจนประการ กล่าววว่าแบ่งได้ดังนี้

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) หมายถึง ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมาย และใช้อำนาจตามกฎหมาย มีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบ ตามฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ราชการ มากกว่าที่ก่อให้เกิด

¹ ภิญโญ สาร, การบริหารการศึกษา, หน้า 252 - 254.

อำนาจ หรือใช้อำนาจอันเกิดจากตัวผู้นำ หรือจากบุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง หัวหน้าส่วนราชการทุกคน จักว่าเป็นผู้นำตามกฎหมาย

2. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic leaders) เป็นผู้นำอีกแบบหนึ่ง ซึ่งอาจมีส่วนร่วมอยู่ในคุณลักษณะของผู้นำตามกฎหมาย หรืออาจมีอยู่ในตัวคน ๆ เดียว ทั้ง ๆ ที่ผู้นั้นมิได้มีฐานะตำแหน่งในอันที่จะมีอำนาจตามตัวบทกฎหมาย แต่สามารถครองใจคน สามารถให้บุคคลทั้งหลายเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่ง คำชี้ชวน แนะนำได้โดยบุคลิกภาพและอำนาจก้ำกึ่ง ซึ่งมีอยู่ในเรือนกายและเรือนใจของผู้นั้น ความสำเร็จในการครองใจคนของผู้นำแบบนี้ ตั้งอยู่บนรากฐานของศรัทธา มิใช่การบังคับโดยอาศัยอำนาจกฎหมาย

3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) ผู้นำแบบนี้มีความหมายเกี่ยวข้องกับอยู่ทั้งทางสังคม ทางการเมือง และการบริหารราชการ ผู้นำแบบนี้มิได้ใช้อำนาจปกครองบังคับบัญชาตามตัวบทกฎหมายอย่างผู้นำตามกฎหมาย และลักษณะผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ไม่เหมือนกับลักษณะของผู้นำโดยลักษณะพิเศษ พระมหากษัตริย์ของไทยนับได้ว่าเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ เพราะได้รับการเทิดทูนเคารพสักการะจากปวงชนชาวไทยในฐานะองค์พระประมุขของประเทศ¹

การแบ่งรูปแบบโดยพิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจ (Styles) ของผู้นำนั้น นพพงษ์ บุญศิริสกุลย์ แบ่งไว้ 3 ประการดังนี้คือ

1. Autocratic (อัครนิยม) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ จะคัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

¹ อมร รัชสาสัย และ โสรัจ สุจริตกุล, ภาวนบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 527-

2. Laissez - faire (เสรีนิยม) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าถูกน้องก็ งานก็อาจทำได้ ถ้าถูกน้องไม่ก็ งานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. Democratic (ประชาธิปไตย) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล¹

สมพงษ์ เกษมสิน เคยแนะนำลักษณะของผู้นำ 4 แบบคือ

1. ลักษณะที่พึงพอใจ (Consideration) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้มีลักษณะที่เป็นมิตร มีการปฏิบัติต่อกันด้วยดี มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ลักษณะที่วางแนวปฏิบัติ (Initiative structure) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ พยายามจัดระเบียบและกำหนดหน้าที่หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา... วางแผนแผนการดำเนินงานในองค์กร การติดต่อสื่อสารอย่างมีระเบียบ และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3. ลักษณะที่ถือผลผลิตเป็นใหญ่ (Production Emphasis) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ พยายามกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมให้มีการทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจต่อการผลิตให้มาก

4. ลักษณะที่เห็นตัวอยู่เสมอ (Sensitivity) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ มักคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างกันในด้านสังคม และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก

¹ นพพงษ์ บุญศิริกุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, หน้า 116.

หน่วยงานอยู่เสมอ และพยายามปรับปรุงแก้ไขให้ตนเองและองค์การประสานสอดคล้องกับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมแบบนั้น เพื่อให้องค์การก้าวหน้าต่อไป¹

เกตเซล และ กูบา (Getzels and Guba) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิดตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (role behavior) ในการบริหาร หน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวมี

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (the nomothetic leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (the idiographic leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึง ความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดข้องระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นคนนั้น เป็นคน ๆ ไป คือการคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (the transactional leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วจะลุล่วงลงหรือไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, หน้า 290 - 291.

² ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 162 - 163.

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ 7 ประการคือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทาง หรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเขามาใช้และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานที่คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ที่ยังคงมีปัญหาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานตามความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติที่ดี และจะต้องมีความจริงจังในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้ากับสังคมนั้นเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนที่ในองค์กร ดังนั้นการเข้ากับสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม¹

ในหนังสือ บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในฐานะนักบริหารไว้ในทำนองเดียวกับ แดเนียล อี. กริฟฟิตส์ แต่เพิ่มเติมอีกเป็น 9 ประการด้วยกันคือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มในงานใหม่ (As an 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. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น²

จากคุณสมบัติ คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำตามที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่า รูปแบบของผู้นำจะเป็นแบบใด พิจารณาได้จากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำเอง ซึ่ง



¹Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration (New York:Appleton-Century Crofts Inc., 1956), pp.243-253.

²นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์, บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา, หน้า 162-166.

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมายและสิ่งแวดล้อม¹ ดังนั้น ไม่ว่ารูปแบบของผู้นำจะเป็นอย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกก็มักจะเกี่ยวข้องกับ ความริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยอมรับนับถือ ช่วยเหลือประสานงาน เข้ากับผู้อื่นได้ เป็นนักพูด เป็นแบบอย่างให้ ลูกน้องได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลงานวิจัยของ ฮาลปิน (Halpin) เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของครูใหญ่ สรุปได้ว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งประสงค์ทั้ง 2 ด้าน คือ มุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ในทางทฤษฎีหรือในอุดมคตินั้น ถ้าหาก หัวหน้างานมีพฤติกรรมสูงทั้ง 2 ด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดีที่สุด ในทางตรงข้าม ถ้ามีอัตราค่าทั้ง 2 ด้านก็ย่อมเป็นแบบที่ใช้อยู่ไม่ได้²

แต่ ฟิดเลอร์ (Fiedler) พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงาน หรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่คล้ายกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบ ถูกนำไปใช้เหมาะสมกับภาวะ เงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่³

¹Keith Davis, Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior 4th.ed., (New York : McGraw-Hill, 1972), p. 104.

²Andrew W. Halpin, "A Factorial Description of the Leader Behavior Descriptions," in R.M. Stogdill, A.E. Coons, Leader Behavior : Its Description and Measurement (Columbus : Ohio State University, 1957), pp. 39-51.

³Fred E. Fiedler, "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," in R.Tagiusi, L.Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior (California: Stanford, 1958), pp.243-257.

ผลการวิจัยของ เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni & Others) บอกให้ทราบว่าครูโดยทั่วไปชอบพฤติกรรมของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่าง Initiating Structure และ Consideration¹

ส่วนการวิจัยของ คอกซ์ (Cox) มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและอุดมคติ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณะอาจารย์กับอธิการ คณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ
2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจนมาก²

ผลการวิจัยในประเทศ

สมาน วีระกำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" ผลสรุปที่ได้คือ

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน

¹Thomas J. Sergiovanni, et.al., "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings," Educational Administration Abstracts Vol.4, No.2, (Fall : 1969), p. 54.

²Edward Cox Wilton, "Superiors' and Subordinates, Perception and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A Survey of the North Carolina Community College System," Disertation Abstracts Vol.35, No.5, (November, 1974), 2568 - 9 - 4.

2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนการวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้ง 2 ด้าน

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้ง 2 ด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้¹

จากรายงานการวิจัยของ ชีวรัชย์ ปูรณ์โชติ และคณะ ถึงพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลปรากฏว่า

1. ความความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศรวมกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยเรายังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ต่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง堪สัมพันธ์ภาพสูงกว่าคานกิจสัมพันธ์

¹ สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91 - 94.

3. ในการเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า ผู้บริหารให้คะแนนตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้คะแนน ทั้งพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็นเกือบทุกด้าน

4. ทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่ในขณะนี้

5. ร้อยละ 75 ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศ ให้ความสำคัญทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์เท่ากัน¹

จากผลการวิจัยเท่าที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าของ ฮาลปิน (Halpin) ของ สมาน วีระกำแหง และของ เซอจิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni & Others) โดดเด่นกันคือ 2 คนแรกได้กล่าว ทั่วทั้งงานที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งสูงทั้งกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ ส่วนคนหลังผลปรากฏว่า คณะครูเห็นความสำคัญของ ทั้ง 2 ด้าน และต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบผสมผสาน ส่วนการวิจัยของ ซีร์ซีย์ ปูร์นโซติ และคณะ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและคณะครู-อาจารย์เห็น ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศมีพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แต่ยังไม่เป็นที่พอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้บริหารและครู ต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงกว่าที่เป็นอยู่ และร้อยละ 75 ของผู้บริหารและครูทั่วประเทศ ให้ความสำคัญของพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านเท่ากัน

จากการวิจัยของ ภิญญพร วัฒนเจริญ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา" สังกัดกรม

¹ ซีร์ซีย์ ปูร์นโซติ และคณะ, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา," วารสารคุรุปริทัศน์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2521), หน้า 14 - 15.

สามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของ แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้ผลคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้มีควมริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก¹

¹ ภิญญพร วัฒนเจริญ, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า จ-ฉ.

เมื่อพิจารณาคุณาคุณาของ แคนเนียด อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) จะเห็นได้ว่า ตำราสรุปไทยอเขากคงได้พิฤติกรรมาภาวะผู้นำ 2 กาน คือ สัมพันธภาพและกิจสัมพันธ์ เพียงแต่ขยายความให้ละเอียดขึ้น และเนื่องจากยังมี ผู้ทำการวิจัยตามแนวทฤษฎีของแคนเนียด อี. กริฟฟิธส์ นอย ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยตามแนว ทฤษฎีนี้ แทะจะโชทฤษฎีที่รวมกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้เพิ่มเติมขึ้นอีก 2 ข้อ เพื่อให้ได้พิฤติกรรมาภาวะผู้นำที่ละเอียดยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยพัรพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย