

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวม
นำมาเสนอ มี 3 ตอน คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Griffiths
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า ผู้นำคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับ
บัญชาสูงสุดในหน่วยงาน

อรุณ รักรธรรม (2526) ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับ
แต่งตั้งขึ้นหรือได้รับค้ำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง
บังคับบัญชา

วิญญู สาธร (2519) กล่าวถึงผู้นำ ดังนี้

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือ
ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจ
หน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำต้องมีอำนาจ มีอิทธิพล และ
ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือในองค์การซึ่งปฏิบัติงานอยู่ อาจเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า เพราะใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรืออาจเป็นผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

ธีระ รุญเจริญ (2514) ให้ความหมายเป็น 2 นัย คือ

- 1) ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้มาโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง
- 2) ผู้นำคือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มซึ่งสามารถโน้มนำ จูงใจ และริเริ่มให้คนในกลุ่มปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ภาวะผู้นำ

อรุณ รัชธรรม (2526) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

กรองแก้ว อยู่สุข (2535) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ หรืออำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อุทัย ทิรัญโต (2520) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลจูงใจให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่คน เหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา

Mackenzie and Corey (1954) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า พฤติกรรม อย่างหนึ่งของมนุษย์ ในการแสวงหาทางกระทำกรอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย

Bartky (1956) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถ ในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้น ให้มีผลในทางปฏิบัติ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ให้ความ ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุจุดหมายบางประการ

หน้าที่ของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2529) มีความเห็นว่า หน้าที่ของผู้นำ คือ

1. ผู้รักษา หรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นใจและเข้าใจ และจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการ ติดต่อกันและปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ใน การช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

Urwick (1962) กล่าวว่า หน้าที่เบื้องต้นของผู้นำ คือ

1. เป็นผู้แทนขององค์การ ผู้นำจะต้องทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของผู้ตาม ในลักษณะที่ว่า เมื่อเอ่ยถึงชื่อขององค์การก็ต้องคิดถึงผู้นำ
2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาไปสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็น เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำไปสู่การบังเกิดผล
3. เป็นผู้บริหารงานองค์การ หมายถึง การคาดคะเน การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน ควบคุมงาน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม
4. การสร้างความกระจ่างแจ้งของเหตุผล ในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน หน้าที่ประการนี้ คือ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่อธิบายและชี้แจงให้คนเข้าใจ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำว่า หน้าที่ของผู้นำนั้นเมื่ออยู่มากมาย เริ่มตั้งแต่องานบริหารชั้นล่างสุดจนถึงชั้นสูงสุดขององค์การและหน่วยงาน ผู้นำต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ติดต่อประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างลดหลั่นกันมาตามลำดับชั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้นำออกไว้ดังนี้ คือ

1. รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณงานและคุณภาพของงาน ได้รับผลสูงสุด
3. สอนและแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ติดต่อและประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. สั่งงานและควบคุมงาน

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

Haskell (1963) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่า

1. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจจดจ่อต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย
3. ปฏิบัติต่อข้อขัดข้อง หรือการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรม
4. รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ และทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ

5. ทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

ลักษณะของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำแต่เพียงผิวเผินจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การเป็นผู้นำที่มีความสามารถ น่าจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี มีความสำคัญยิ่งต่อผู้นำ หรือผู้บริหารในการที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ดี คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ โดยถือกันว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญตามค่านิยมของสังคม

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเอง ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภากาการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว

17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียม ๓ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวก
26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแล้คมอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

กรองแก้ว อยู่สุข (2535) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลหลายอย่าง รวมทั้งออกแบบสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปผลออกมาว่า ลักษณะผู้นำที่ดี คือ ทำงานสำเร็จด้วยดีและเป็นที่พอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะเป็นดังนี้

1. มีความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะผลักดันให้ทำงานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและดีกว่าผู้อื่น
2. มีความอุตสาหะพากเพียร ความพากเพียรจะทำให้ชนะอุปสรรคได้
3. มีความกล้าหาญ คือ กล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายโดยไม่ท้อถอย แม้ว่าจะผิดพลาดล้มเหลวก็จะสู้ต่อไป เพราะเชื่อว่าไม่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คนใดเลยที่จะไม่ทำอะไรผิด คนเราควรจะเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าจากความ สำเร็จ
4. มีความเชื่อถือศรัทธา หมายถึง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงาน และลูกน้อง และเชื่อมั่นในงานที่ตนทำ ซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด
5. มีความซื่อสัตย์มั่นคง ทั้งต่อตนเอง ต่องานและผู้ร่วมงานควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความยุติธรรม
8. มีจุดมุ่งหมาย เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่ง ไม่ว่าจะ เป็นเหตุการณ์หรือบุคคล สามารถวิเคราะห์ได้
9. มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตนทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติงาน ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาที่ควรหรือจำเป็น
10. มีความสามารถในการตัดสินใจ การตัดสินใจนอกจาก เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นความเข้มแข็ง เด็ดขาดของตนอีกด้วย
11. มีวินัยในตนเอง จึงจะสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวว่า การที่จะพิจารณาว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องยาก แต่ก็น่าจะให้เป็นแนวทางได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้คนงานทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ในการนี้เขาจึงควรเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในกลุ่มของเขา โดยเป็นผู้นำกลุ่มที่เหมาะสมกับทั้งสภาพของงานและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในกลุ่ม แต่โดยเหตุที่อิทธิพลทางความสัมพันธ์ที่เขาทำงานภายใต้ระบบของระบบใหญ่ทั้งองค์การ บางครั้งความเป็นผู้นำของเขาจึงถูกอิทธิพลจากกลุ่มเหนือหัวครอบงำได้ ความเป็นผู้นำที่ดีและเหมาะสมในกลุ่มก็ต้องเสียไป ที่ถูกที่ควรแล้วเขาจะเป็นผู้นำที่เป็นอิสระจากกลุ่มภายนอก และควรจะเหมาะสมที่สุดกับกลุ่มและสภาพแวดล้อมที่เขาต้องเกี่ยวข้องและต้องกำกับชักจูงเท่านั้น เกี่ยวกับเรื่องนี้จะได้มีการพิจารณาเป็น 2 ประเด็น คือ

อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของระบบองค์การที่มีต่อผู้นำ และการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดตามสถานการณ์

1. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของระบบองค์การที่มีต่อผู้นำ

เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่จะทำการตัดสินใจสำหรับระบบย่อย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การ ดังนั้นเขาจึงจะนำเอาการตัดสินใจของตนไปสัมพันธ์กับกิจกรรมของฝ่ายบริหารระดับอื่น ๆ บรรยากาศในองค์การ โดยเฉพาะชนิดของผู้นำที่อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อแบบของผู้นำและพฤติกรรมของผู้ควบคุมงานในระดับที่อยู่รองลงมา

และแบบของผู้นำของผู้หนึ่งผู้ใดมักจะมีลักษณะทำนองเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาของตน แต่อย่างไรก็ดี ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมของระบบนี้ จะมีอิทธิพลกระทบกระเทือนต่อ พฤติกรรมของผู้นำแต่เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำจะมีลักษณะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์อีก โสัดหนึ่งด้วย

2. ผู้นำตามสถานการณ์

บทบาทของผู้บริหารภายในระบบขององค์การ ซึ่งให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำ ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ นั่นก็คือ สภาพแวดล้อมขององค์การที่ต่างกันย่อมต้องการ ชนิดของผู้นำที่ต่างกันด้วย แบบของผู้นำหรือผู้ควบคุมแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น จะเหมาะสม สำหรับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำดังกล่าวจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับ บุคคลและสภาพแวดล้อมทางวัตถุที่กำหนดให้

ส่วน อรุณ รัชธรรม (2526) มีความเห็นในเรื่องผู้นำที่ดี เน้นในเรื่องสติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน บุคลิกภาพ และความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยกล่าวว่า มีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เป็นผู้รอบรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเด็ดขาด
5. มีความแนบเนียน
6. มีความยุติธรรม
7. มีท่าทางดี
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. ไม่เห็นแก่ตัว
11. ตั้งตัวอยู่เสมอ
12. มีศุลยพินิจในการตัดสินใจ
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจ

15. มีความจงรักภักดี
16. มีการสังคมนตรี
17. รู้จักบังคับใจตนเองได้

ถ้าจะพิจารณาในแง่ของคุณลักษณะที่เด่นของผู้เฒ่าตามที่ได้เสนอไว้ นั้น อาจสรุปได้ว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้เฒ่าจะต้องมี คือ

1. สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบ

ภิญโญ สาธร (2526) ได้กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ โอกาสและเวลาที่เหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์ และสุจริตใจ
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ไต่อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อุดหนุนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ

15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน โดย

เหมาะสม

17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและชยัชม
20. ไม่ดูต่ำหรือเล่งงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ระวังจากการประพฤตชั่ว ซึ่งกระทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของ

วัฒนธรรมไทย

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

ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพร่างกายที่ดี การที่ผู้นำมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงอยู่เสมอ ย่อมเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี สง่างาม
2. มีอารมณ์ดี อารมณ์เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อจิตใจของตนเองและผู้อื่นมาก ถ้าผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้ก็สามารถบังคับตนเองได้ เมื่อบังคับตนเองได้ก็จะบังคับผู้อื่นได้ด้วย
3. มีสติปัญญาดี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน มักจะเป็นผู้ที่สามารถใช้สมอง เข้าว ใจทวีป วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องมากกว่าที่จะใช้กำลังอำนาจบังคับผู้อื่น แบบไม่ฉลาดนัก

4. มีลักษณะทางสังคมดี ผู้นำควรมีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่น เป็นผู้มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี และต้องรู้ระเบียบปฏิบัติในงานพิธีต่าง ๆ เป็นอย่างดี

5. มีจิตใจดีงาม ผู้นำที่ดีควรมีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม 4 ประการ คือ มีความสงสารเห็นใจผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ แสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ หรือมีความสุข และวางเฉยเมื่อผู้อื่นประสบความล้มเหลว โดยที่เราไม่สามารถช่วยเหลือได้ นอกจากนี้ผู้นำยังควรมีคุณธรรมอื่น ๆ ตามที่สังคมทั่วไปยึดถือไว้ดี

6. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านการแต่งกาย การพูด การฟัง การเคลื่อนไหว การใช้ไหว้วานผู้อื่น การปรากฏตัวในสถานที่ต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)

เท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การที่จะพิจารณาการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมเป็นเรื่องยาก แต่น่ายึดถือเป็นแนวทางได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทความสามารถ และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้โดยเป็นผู้นำหน่วยงานที่เหมาะสมกับทั้งสภาพของงานและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในหน่วยงาน โดยที่ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำที่สามารถรู้บทบาทของตนเอง รู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเอง และรู้ถึงชนิดของงานที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ตลอดจนมีบุคลิกลักษณะส่วนตัวดี มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ สุขภาพร่างกายและจิตใจดี รวมทั้งมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเป็นอย่างดี

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เวลา และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม การจำแนกประเภทของผู้นำให้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวว่า ประเภทของผู้นำอาจพิจารณาถึงลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ แบ่งลักษณะของผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกว่า "แบบอิตตาธิปไตย" เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้ คือ

1. นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น
2. การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่ามีอำนาจ
3. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง
4. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
5. นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงมาล่างเพียงทางเดียว
6. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน
7. คำว่า ผู้ช่วย หมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยทำงานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น
8. ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง
9. ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องนำออกปฏิบัติให้เจียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนั้น บางที่เรียกว่า Free-rein Leaders ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายบุรุษไปรษณีย์ การใช้ อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัย สิ่งการ หรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือ ผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก การบริหารแบบนี้จะมีลักษณะ โดยทั่วไปดังนี้ คือ

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก
2. ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่
3. หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือ หัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา
5. ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน และไม่พยายามจัดให้มีการประเมิน ผลงาน หรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่าง ที่จัดว่าดีที่สุดในแง่ผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้ เรียกว่า เป็นพวกใจกว้าง คือถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนาม ของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหาร งานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิด ผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะของ การบริหารงานทั่ว ๆ ไปของผู้ปกครองประเภทนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม
2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง
5. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน
6. ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

Tannenbaum และ Schmidt (อ้างใน อรุณ รัชธรรม 2526) ได้ศึกษา และแบ่งลักษณะผู้นำไว้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีการที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือ การใช้อำนาจบังคับ

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมก็เพราะสำนึกว่า อาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขตัดสินใจแล้ว จะเกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้

ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไรจึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการที่จะให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ได้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ได้บังคับบัญชาก่อน เพื่อปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ได้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาและข้อแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้ได้ตัดสินใจมาก่อน แล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุมของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นโอกาสแรกที่ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นว่าคุณได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำก็ยังคงเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถ ผู้นำก็จะบอกให้พิจารณาที่จอดรถใกล้ ๆ กับที่ทำงานโดยกำหนดวงเงินให้จำนวนหนึ่ง เป็นต้น

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชา

กำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหา นั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

Flippo (อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน 2523) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะแบ่งผู้นำเป็นประเภทใหญ่ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและน้อมนำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่ (1) การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่

ภิญโญ สาร (2516) ได้สรุปถึงผู้นำไว้ 14 ประเภท คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leaders as Executive) ที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ หน้าที่ในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leaders as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้ นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมด โดยต้องแท้ คนอื่นในกลุ่มมักรู้เรื่อง เฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่ไม่รู้ทั้งแผน

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leaders as Policy Maker) งานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและการวางแผนนโยบาย ส่วนมากนโยบายมาจากแหล่ง ดังนี้

3.1 นโยบาย "เบื้องบน" หรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูง

3.2 นโยบาย "เบื้องล่าง" คือ ได้จากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรใต้บังคับบัญชา

3.3 นโยบาย "ผู้นำ" ของหมู่คณะนั้น ๆ ไม่ว่าจะนโยบายมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leaders as Expert) ผู้นำน้อยส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่จะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำจึงอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง ในองค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลือเสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็น "ผู้นำ" ไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leaders as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การหน่วยงานใดก็ตาม จะไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็จะกลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

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

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leaders as Purvey or of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษจะกลายเป็นทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด

คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นน้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ ที่ง่ายได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leaders as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่ผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่น ได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leaders as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน และเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรวงของตนอย่างที่สุดด้วย ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำการอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำ ในทำนองเดียวกันกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้จึงมีสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leaders as Substitute for Individual Responsibility) บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leaders as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น ๆ แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leaders as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสในกลุ่ม และบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม การดูค่านั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำดูตำราของใคร ๆ นั้นเขามีความรัก ความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดแทน (The Leaders as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบ และเป็นบิดาของกลุ่มทุกคน ย่อมหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองนั้นแหละจะถูกกลอง โทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบ เมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันชี้คตอบุคลากรคนใดคนหนึ่ง การชี้คตอเช่นนั้นนี้ทำให้คนถูกชี้คตอกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ผู้นำทั้ง 14 ชนิดดังกล่าวแล้ว แตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ หน้าที่ดังกล่าวขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที้นำ การวางตัว การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำจึงเป็นกระจกเงาส่องให้เห็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นเป็นหัวหน้า

อรุณ รัชธรรม (2526) กล่าวว่า ถ้าพิจารณาตามสถานภาพของการเป็นผู้นำ ลักษณะและวิธีปฏิบัติงาน อาจพิจารณาลักษณะของผู้นำได้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้าโดยกฎหมาย เช่น อธิบดี หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้างานเป็นอันมาก แต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้ คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย

เช่น ตำแหน่งประธานสภา ประธานที่ประชุมซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ หรือพระมหากษัตริย์ ซึ่งทรงเป็นประมุขของชาติไทย เป็นต้น

Flanagan (อ้างใน อรุณ รัชธรรม 2526) ได้ทำการศึกษา เมื่อ ค.ศ. 1957 พบผู้นำ 3 แบบของหัวหน้างาน ได้แก่

1. หัวหน้าจะมุ่งทำงานเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาอยู่ที่งาน การวางแผนและการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการทำแผนและการวินิจฉัยสั่งการไปปฏิบัติ โดยอาศัยวิธีการแบ่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบระหว่างหัวหน้าระดับต่าง ๆ กับบุคคลอื่น ๆ ที่จะต้องรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อบันดาลให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผล พฤติกรรมของหัวหน้างานแบบนี้อาจเรียนได้ว่า เป็นแบบเผด็จการ
2. หัวหน้าตระหนักผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย โดยคิดว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยความพึงพอใจของแต่ละคนเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และแม้กระทั่งการวินิจฉัยสั่งการ การร่วมกันรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม จะเห็นได้ว่า หัวหน้างานแบบนี้มีลักษณะประชาธิปไตย
3. ประสิทธิภาพสูงอันเนื่องจากการบังคับบัญชาที่มีความสามารถ ซึ่งประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้ ก็โดยการให้สินจ้างรางวัล ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการเพิ่มผลงานและความสำคัญตามเป้าหมายขององค์การ

Getzels กับ Guba (อ้างใน วิทยุ สาร 2526) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรม ที่ผู้นำแสดงออก ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก (The Homothetic Leader) คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ระยะ เบียดกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น และการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใด คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ

ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้จะสั่งการทันที คือถือว่า การคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อม ๆ กันไป

Reddin (อ้างใน อรุณ วัชรธรรม 2526) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพน้อยอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิภาพมากอยู่ 4 แบบ

แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ใช้ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

1. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าหรือกลัวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง
กิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้ 4 แบบย่อย คือ

5. แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน
หรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ
เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดถือกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความ-
เข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบได้
เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

6. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความ
สามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมงาน
อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส และ
ไว้วางใจ

7. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความ-
เชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงานมีทักษะ
และประสบการณ์ เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

8. แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความ
สามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพใน
การทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของ
ผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเอง
อยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

ประเภทผู้นำตามที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่าวิธีการแบ่งประเภทผู้นำมีอยู่หลาย
ลักษณะหลายวิธี แล้วแต่นักวิชาการแต่ละคนจะมองในแง่ใด นอกจากนี้ประเภทผู้นำย่อม
แตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์และสถานที่ด้วย จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถยกได้ว่า
ผู้นำประเภทใดดีที่สุด อย่างไรก็ตาม ตามข้อเท็จจริง ประเภทผู้นำแต่ละประเภทอาจเหมาะ
กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือหน่วยงานบางลักษณะเท่านั้น

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในหน่วยงาน เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะและ การปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไรและเพียงพอ พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงานย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่องค์การหรือหน่วยงาน การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Getzels & Guba, 1957) ได้แบ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกใน 3 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือ พฤติกรรมของผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ
2. พฤติกรรมที่ยึดบุคคลเป็นหลัก คือ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในลักษณะอาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใด คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการความจำเป็น ความสุข ฯลฯ
3. พฤติกรรมที่ประสานประโยชน์ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วประนีประนอมไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหายเกินไป

นอกจาก Getzels & Guba (1957) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแล้ว ได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะ Griffiths (1956) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษา พบว่า ผู้บริหารการศึกษา 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ส่วนอีกกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน Griffiths สรุปลักษณะที่ทำให้กลุ่มผู้บริหาร 2 กลุ่มแตกต่างกันได้ 7 ลักษณะ รายละเอียดในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามแนวคิดของ Griffiths

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ตามแนวคิดของ Griffiths

Griffiths (1956) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (As an Initiator)
 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่พบในฐานะผู้ที่มีความคิดริเริ่ม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักวางแผนในองค์การอย่างดี และทำงานใหม่ ๆ ในหน้าที่อย่างเต็มที่

2. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่พบในฐานะผู้ปรับปรุง คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพของตน และปรับปรุงการทำงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ด้วยการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนแนะนำวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ

3. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงาน (As a Recognizer)

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในฐานะผู้ให้การยอมรับ คือ นักบริหารการศึกษาต้องให้เกียรติ และสนับสนุนความคิดริเริ่ม ให้การยกย่องชมเชย เข้าใจปัญหาของเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนใจบุคคล และสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว มองเห็นความสำคัญในศักยภาพของแต่ละบุคคล เข้าใจปัญหาและให้ความสนใจ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่ในหน่วยงาน

4. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a Helper)
 พฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษาที่ดี คือ การนิเทศผู้ร่วมงานใหม่ พร้อมทั้งจะช่วยแก้ปัญหาให้กับบุคคลในหน่วยงานเสมอ ทั้งงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว สนใจบุคลากร ทั้งในด้านสวัสดิการ และสุขภาพอนามัย รวมถึงการดูแลให้ความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรในองค์การด้วย

5. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ที่พูดเก่ง (As an Effective Speaker)
 พฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษา คือ มีความสามารถที่จะพูดในที่สาธารณะได้เป็นอย่างดี สามารถพูดจูงใจ และโน้มน้าวให้ชุมชนในท้องถิ่นคล้อยตามด้วยความศรัทธา สามารถชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ให้ความสนใจพัฒนาในการพูดของตนเองจนมีความสามารถในการใช้ภาษาในการพูดสร้างความศรัทธาเชื่อถือให้เกิดขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างดี

6. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator)
 พฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษาที่เป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ การรู้จักตนเอง ทั้ง

ในด้านกิริยาท่าทาง พฤติกรรมความไม่ลำเอียง และทัศนคติว่าเหมือนหรือแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร เข้าใจในความต้องการของตนเอง และสามารถควบคุมและแสดงออกในทางที่ดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นคนที่มีเหตุผล อีกทั้งสามารถกระตุ้นตนเองและผู้ร่วมงานเข้ามาร่วมมือสนับสนุนในการปฏิบัติงานตามแผนขององค์การ สามารถทำให้ผู้ปกครองและผู้ร่วมงานมาช่วยแก้ปัญหาของโรงเรียน และนักเรียนในบางส่วนได้

7. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man)
พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา คือ ความสามารถในการเข้าสังคมได้ สามารถอยู่ท่ามกลางคนจำนวนมากทั้งในและนอกองค์การได้ด้วยความเต็มใจ สามารถเรียนรู้เพื่อปรับปรุงตนเอง และรู้จักใช้เวลาที่เหมาะสมในการเข้าสังคม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้มีผู้วิจัยไว้มากพอสมควร ดังต่อไปนี้
บุญพร วัฒนเจริญ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และในการวิจัยในกลุ่มตัวอย่างประชากร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 66 คน และอาจารย์ จำนวน 396 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 66 โรงเรียน ที่สุ่มได้

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
2. ผู้นำในฐานะผู้จัดการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหา

ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารให้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแล
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์อันดีต่อกัน
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
8. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 7 ด้าน ดังกล่าวแล้วปรากฏสิ่งที่แปลก คือ ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ทั่วไป จะสอดคล้องกันว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อหาค่า t แล้ว ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ยกเว้นอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่งและผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

วิภา เลข (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิก

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 59 คน และครูจำนวน 331 คน จากโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร จำนวน 35 โรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีควมริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้น 2 ข้อที่เกี่ยวกับบริการริเริ่ม โครงการหรือแผนงานใหม่ ๆ เพื่อบริหารงานของโรงเรียนให้ครูได้ดำเนินการอยู่เสมอ กับการรู้จักจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา เมื่อมีปัญหาสำคัญ ๆ ที่จะต้องแก้ไข ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย
2. ผู้นำในฐานะรู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้น 3 ข้อ ที่เกี่ยวกับครูใหญ่สนใจ และส่งเสริมการเชิญวิทยากรมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูหรือนักเรียน จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้นภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อมีปัญหาด้านจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งไม่สามารถแก้ไขด้วยตนเองได้ ครูใหญ่จะขอความร่วมมือจากผู้ชำนาญการพิเศษภายนอก ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้นเรื่องเดียว คือ การจัดให้บุคลากรระดับต่าง ๆ พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ประชากรทั้ง 2 กลุ่ม เห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก
8. ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก
9. ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่อง

ครูใหญ่ มีความประพฤตินส่วนตัวไม่มั่วสุมกับอบายมุขต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ไพบุลย์ วงศ์ยะรา (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน- การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ซึ่งการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 33 คน และอาจารย์จำนวน 334 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 33 โรงเรียนที่สุ่มได้

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้นำในฐานะผู้มีควมริเริ่ม ปรากฏว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นในเรื่อง ผู้บริหารพร้อมที่จะทุ่มเททั้งเวลา กำลังกาย และกำลังใจให้กับงานที่ริเริ่มใหม่ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่ ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นในเรื่อง ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในหน้าที่การงาน ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่ ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นในเรื่อง ความสำเร็จของการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารมักจะกล่าว

ว่าเป็นความร่วมมือร่วมใจของคณะผู้ร่วมงาน มิใช่ความสามารถของตนเพียงคนเดียว ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.5 ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นในเรื่อง ผู้บริหารสามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับด้วยความมั่นใจ ไม่มีกิริยาประหม่าเคอะเขิน ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

1.6 ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด ยกเว้นในเรื่อง ผู้บริหารจัดให้บุคลากรระดับต่าง ๆ มีโอกาสพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1.7 ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ปรากฏว่า ความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกข้อ

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 7 ด้าน ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ดังนี้

2.1 ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม มีความแตกต่างกันอยู่ 2 ข้อ ในจำนวน 6 ข้อ

2.2 ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข มีความแตกต่างกันอยู่ 4 ข้อ ในจำนวน 6 ข้อ

2.3 ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอยู่ 5 ข้อ ในจำนวน 6 ข้อ

2.4 ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ มีความแตกต่างกันทุกข้อ ในจำนวน 6 ข้อ

- 2.5 ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง มีความแตกต่างกันอยู่ 2 ข้อ ในจำนวน 7 ข้อ
- 2.6 ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน มีความแตกต่างกันอยู่ 4 ข้อ ในจำนวน 8 ข้อ
- 2.7 ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี มีความแตกต่างกันอยู่ 2 ข้อ ในจำนวน 6 ข้อ

มาลี อังคณาวัติ (2533) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างกลุ่มผู้นำ ซึ่งดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา-ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันได้แก่ ครูใหญ่ 54 คน อาจารย์ใหญ่ 110 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 22 คน รวมทั้งสิ้น 186 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมด ไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยพบว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนต่างก็ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน

การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทรงชัย จารุภูมิ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง
อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
กรุงเทพมหานคร

ซึ่งการวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร 5 คน และอาจารย์ 233 คน ของโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที่ (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 2 ด้าน คือ ด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ และด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ส่วนที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีอยู่ 7 ด้าน คือ ด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ด้านผู้นำในฐานะเป็นนักเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่ง และด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Griffiths ตลอดจนผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบความคิดของ Griffiths น่าจะเป็นประโยชน์ในการที่จะนำมาศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขต การศึกษา 1 โดยจะศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่ม
2. รู้จักการปรับปรุงแก้ไข
3. ให้การยอมรับนับถือ
4. ให้ความช่วยเหลือที่ดี

5. เป็นนักพูดที่เก่ง
6. เป็นนักประสานงานที่ดี
7. เข้ากับสังคมได้ดี

ทั้งนี้สืบเนื่องจาก บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มอบหมายนั้นเป็นภาระหน้าที่ต้องอาศัยผู้นำ ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำสูง และพิจารณาเห็นว่าพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรมี เพื่อจะทำให้ภาระกิจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพนั้น ควรจะเป็นพฤติกรรมของผู้นำตามที่ Griffiths กล่าวไว้ เพราะเป็นลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องอาศัยผู้นำ ที่มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข เป็นที่ยอมรับนับถือของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นนักพูด เป็นผู้ให้การช่วยเหลือหน่วยงานหรือผู้อื่นได้ เป็นผู้ประสานงาน และเข้ากับสังคม ได้ดี ลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสายใยเชื่อมโยงให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้ จากเหตุผลดังกล่าว จึงสมควรที่จะนำกรอบแนวคิดของ Griffiths มาเป็นหลักการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย