

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้

2.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ผู้นำและภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

2.2.4 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

2.2.6 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

2.3 พฤติกรรมผู้นำ

2.3.1 การมีความคิดริเริ่ม

2.3.2 การรู้จักปรับปรุงแก้ไข

2.3.3 การให้การยอมรับนับถือ

2.3.4 การให้ความช่วยเหลือ

2.3.5 การโน้มน้าวจิตใจ

2.3.6 การประสานงาน

2.3.7 การเข้าสังคมได้ดี

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1 การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยการศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบก็ได้ ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบกันก็ได้

การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงการศึกษาภาคบังคับ จำนวน 9 ปี โดยให้เด็ก ซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนกว่าอายุย่างเข้าปีที่ 16 เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่ 9 ของการศึกษาภาคบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการนับอายุให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้จัดในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ก่อนเกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มของเด็กพิการและเด็กซึ่งมีความต้องการพิเศษ หรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น

2. โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สถาบันพุทธศาสนา หรือศาสนาอื่น

3. ศูนย์การเรียน ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ

สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถาบันสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่นๆ เป็นผู้จัด (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : 3 – 10)

2.2 ผู้นำและภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการด้านการบริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ธรรมรส โชติคุณุชร (2519 : 131) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ว่าหมายถึง บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือไม่ก็ได้ สุธีระ ทานตวณิช (2521 : 53) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นที่จะนำคนอื่นปฏิบัติตามในแนวทางที่ปฏิบัติ นั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 210) ได้ให้ทัศนะผู้นำคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในการบริหารแล้วจะประจักษ์ชัดว่าผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยเฉพาะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน สำหรับ ภิญโญ สาธร (2526 : 256) ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการของผู้นำ

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้
- 2) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้างาน หรือผู้บริหารสองคนนี้ อาจจะเป็นคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถ จูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้งที่เขาไม่มีอำนาจตามตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

ฮัลปิน (Halpin, 1966 : 27 - 28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้างๆ 5 อย่าง ดังนี้

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับมากกว่าบุคคลอื่น ๆ
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการให้หน่วยงานดำเนินตามหนทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
- 4) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

มอร์เฟต (Morphet, 1967 : 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลแสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม นอกจากนี้ เทอร์รี่ (Terry, 1977 : 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จากความหมายของผู้นำดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความพึงพอใจ เต็มใจให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผนโดยเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้มีอิทธิพล และอำนาจเหนือผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้บริหารแต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผลและตัดสินใจต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือ ศรัทธาไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้น มีผู้เรียกกันหลายอย่าง เช่น การเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือ ประมุขศิลป์ แต่ก็มาจากภาษาอังกฤษคำเดียว คือ Leadership ในที่นี้จะใช้คำว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายคน อุทัย หิรัญโต (2515 : 37) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหรือใช้อิทธิพลจูงใจคนให้บังเกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติการ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การเป็นผู้นำมิได้ หมายถึง การใช้อำนาจขงการแต่อย่างใด สมยศ นาวิกาน (2524 : 113) ให้ได้ข้อคิดว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 333) สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ สภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งทีบุคคลคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำสามารถทำให้คนอื่นส่วนมาก ซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการในทิศทางและวิธีการที่แน่นอน เพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กร และสุเมธ เดียวอิสเรศ (2527 : 50) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่ก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาเพื่อวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้เชื่อว่าเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ ส่วน ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2528 : 7) ได้สรุปสาระสำคัญของ ผู้นำไว้ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม
- 2) ต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคล

3) ในสถานการณ์อย่างหนึ่ง

4) เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

สำหรับ ประชุม โปธิกุล (2531 : 4) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้พลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย สำหรับแนวคิดที่ได้จากผลการวิจัยของ แซนฟอร์ด (Sanford. 1966 : 51) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พอสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลางๆ จะไปใช้ได้ทุกกรณี ไม่มีหรืออาจจะไม่มีเราก็ไม่อาจอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสถานการณ์เฉพาะอย่าง พฤติกรรมผู้นำจะแตกต่างไปจากวิธีอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

หรือสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ นอกจากนั้นแนวคิดของ เฮอร์เซอร์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1974 : 68) มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปภาวะผู้นำของในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือร่วมใจกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในองค์กรหรือหน่วยงานใดๆ ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวกัน หรือเป็นคนละคนก็ได้จะเห็นได้ว่า บางโรงเรียน มีครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโดยตำแหน่งอยู่แล้ว ครูคนอื่นๆ ให้ความเคารพเชื่อฟังและศรัทธา กรณีผู้นำกับผู้บริหารจึงเป็นคนคนเดียวกัน แต่ในบางโรงเรียน ครูใหญ่มิได้เป็นที่เคารพนับถือของครูคนอื่นๆ กลับมีครูอีกคนหนึ่งเป็นที่เคารพและศรัทธาของคณะครูในโรงเรียน กรณีนี้ผู้บริหารกับผู้นำอาจเป็นคนละคนกัน อย่างไรก็ตาม

สุธีระ ทานตวนิช (2521 : 54) ให้ได้ข้อคิดที่ว่า ผู้นำอาจเกิดได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

1) ผู้นำเกิดจากการสร้างตนเอง ผู้นำที่จะต้องเป็นผู้นำประเภทนี้ต้องเข้มแข็ง รักความก้าวหน้า ทะเยอทะยาน ใฝ่สูง มีกำลังใจดี มีอุดมคติสูง และพยายามใช้ความรู้ความสามารถให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดผลงานดีเด่น เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป

2) ผู้นำที่เกิดจากการเลือกโดยหมู่คณะ ผู้นำประเภทนี้จะมีความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะอย่าง มีคุณสมบัติ บุคลิกลักษณะเป็นที่ชื่นชอบมีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีคุณความดี

และมีคุณความดีพอที่จะเป็นตัวอย่าง และได้รับการวางใจจากหมู่คณะ ผู้นำประเภทนี้มักทำหน้าที่ในการนำเฉพาะอย่างที่ได้รับ ความไว้วางใจจากหมู่คณะ

3) ผู้นำที่เกิดจากการแต่งตั้ง ผู้นำประเภทนี้เป็นคนที่มีอำนาจแต่งตั้ง คิดเห็นว่าเป็นการเหมาะสม หรือเห็นสมควรในการทำหน้าที่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงได้แต่งตั้งลงมาเพื่อให้ทำหน้าที่ผู้นำของการทำงานในกลุ่มนั้น ฉะนั้นผู้นำประเภทนี้อาจมีความรู้ ความสามารถ หรือไม่ก็ได้แต่เมื่อได้รับความไว้วางใจจากผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ย่อมปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำได้ และผู้นำที่เกิดจากการแต่งตั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร การศึกษาระดับต่างๆ เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัด นายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นต้น

โดยทั่วไปจึงเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน อยู่มาการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 119) ให้ข้อคิดว่า ความสำเร็จของงานภายในหน่วยงานขึ้นอยู่กับความสามารถและรูปแบบของความเป็นผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน การรู้จักใช้สิ่งสูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้นำเป็นผู้ศึกษาและจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานแต่ละวัน มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ความศรัทธาและความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี

2.2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีอย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่การบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำมีจำแนกไว้หลายแบบแต่ทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องกัน จึงสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหาร ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 96 - 97) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำดังนี้

1) เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคี กลมเกลียวกัน

2) เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้และผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มทำงาน

ให้บรรลุเป้าหมาย

3) เป็นผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง ผู้นำต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

วิจิตร วรุตมบางกูร (2526 : 2) ได้สรุปบทบาทของผู้นำไว้ว่า

1) บทบาทในด้านที่มีความสัมพันธ์ต่อนักบริหารระดับสูง ได้แก่ รับนโยบายจากนักบริหารระดับสูง แปลนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเสนอแนะปัญหาข้อคิดแนวทางในการปฏิบัติงานในการทำงาน

2) บทบาทที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ เป็นผู้ประสานงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

3) บทบาทที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เป็นผู้วางแผนในการทำงานเป็นครู เป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานและเป็นผู้ปรับปรุงงาน

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 2) เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
- 3) เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
- 5) เป็นผู้ส่งงานและควบคุมงาน

นอกจากนี้ ภิญโญ สารธ (2516 : 155 - 159) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะของผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยเหลือให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยอยู่ในฐานะผู้คุมมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามให้ครบถ้วนถูกต้อง

2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจกับผู้ร่วมงานว่า ควรนำวิธีการใดมาใช้และทำอย่างไรการทำงานจึงจะบรรลุผลตาม

ที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่ในการดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นจะรู้เรื่องก็เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3) ผู้นำในฐานะผู้กำกับนโยบาย แหล่งที่บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่ง คือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูงกว่า ผู้นำมาจากเบื้องล่างโดยการแนะนำ หรือมติของผู้ได้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของกลุ่มเอง

4) ในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่เกี่ยวกับผู้ชำนาญการในด้านนั้นๆ แต่ตามความจริงแล้ว จะให้ผู้นำมีความรู้ความละเอียดทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจะต้องอาศัยผู้ช่วยหรือผู้ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทำหนึ่ง ในองค์กรนอกแบบหรือองค์กร อารุณย์ บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในสายอาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตามจะทำการติดต่อกับภายนอกหมดทุกกลุ่มหรือองค์กรโดยตรงไม่ได้ ผู้นำมีการปฏิบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่ม มักจะได้รับเลือกให้เป็นผู้ติดต่อแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านเขาเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้ก็เลยกลายเป็นตัวแทนของบุคคลในกลุ่มหรือในองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

6) ผู้นำในฐานะควบคุมภายในกลุ่ม ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะทำการเจรจาต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิก หรือเอาใจใส่สมาชิกเฉพาะบางคน ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเสนอให้คำแนะนำและให้โทษต่อบุคลากรอื่นหรือมีอำนาจในการให้คำแนะนำให้โทษจะกลายเป็นผู้นำสัญลักษณ์ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือให้งานยากๆ หรือง่ายๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

8) ผู้นำในประเภทผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อมีปัญหาขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้อีกฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในองค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกันแต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากทำให้คนเกิดความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจะมีบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอ ไม่ว่าในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับคนทุกคนขณะเดียวกัน บุคคลคนนี้จะรักและยึดถือกลุ่มเป็นสรวงของตนเป็นที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการใด อันจะเกิดภัยต่อกลุ่มเป็นเด็ดขาด คนๆ นั้นจะกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นกลุ่มผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนในกลุ่ม

11) ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนรับผิดชอบคนบางกลุ่ม องค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคน อาสารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคลากรคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่กลุ่มนั้นกระทำการไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายงานให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการ ใดๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12) ผู้นำในฐานะผู้ถืออุดมคติ ผู้นำบางคนมีความสามารถ ในการสร้างอุดมคติน่าเชื่อถือและความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งสร้างคุณธรรมประจำใจ และขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีความรับผิดชอบ ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะคุณค่าใครก็ตามผู้ถูกคูด่านั้นไม่รู้สึกริโกรธ เพราะทุกคนทราบว่าเป็นการคูด่าด้วยความหวังดีเสมอและผู้นำประเภทนี้เป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำที่รับผิดชอบเป็นบิดาของกลุ่ม ทุกคนมักจะหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มทุกประเภท ต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบ เมื่อมีความผิดเกิดขึ้นก็จะโยนความผิดให้กับสมาชิกอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบไม่ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาภายหลังได้เหมือนกันเพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไป สมาชิกในกลุ่มเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนเพียงผู้เดียว

ในแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำ วอลล์ และ ฮอร์กินส์ (Wall & Hawkins. 1964 : 394 - 400) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ในด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ พอสรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นนักบริหารที่ดี วางนโยบาย วางแผน เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวอย่าง เป็นสัญลักษณ์ และเป็นผู้แทนของกลุ่มสามารถให้คุณให้โทษ ตัดสินใจสั่งการรับผิดชอบองค์การหรือหน่วยงานรักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้มีอุดมการณ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภารกิจของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งหมายถึงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยสรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 5 ประการ คือ

- 1) การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
- 2) บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
- 3) บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์
- 4) บริหารงานที่เกี่ยวกับการดูแลสถานที่ อาคาร การเงิน และการให้บริการ
- 5) การบริหารกิจการนักเรียน

ปัจจุบันแม้ครูใหญ่จะมีฝ่ายศึกษานิเทศก์เข้ามาช่วยงานทางด้านวิชาการ แต่เนื่องจากครูใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของโรงเรียน และเป็นผู้ใกล้ชิดกับครูในโรงเรียนจึงมี

ก ว า ม จำเป็นอยู่เหมือนเดิมว่า ครูใหญ่ยังจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกูร (2520 : 78 - 79) ได้ให้ข้อเสนอว่า ผู้นำในสถานศึกษาควรมีหน้าที่ พอสรุปได้ดังนี้

- 1) รับผิดชอบที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ และงบประมาณการเงิน และบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 2) ช่วยส่งเสริมให้ปริมาณและคุณภาพของงานดีขึ้น
- 3) สอนหรือแนะนำวิธีปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) ติดตามและประสานงานให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพและให้ผลดี

6) สิ่งงานและควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 27 - 52) ได้กำหนดขอบข่ายของโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนในสังกัดไว้ 6 ด้าน พอสรุปได้ดังนี้

1) บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การนำหลักสูตรไปใช้การจัดการเรียนการสอน การจัดสื่อการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การดำเนินงานห้องสมุด ส่งเสริมการสอน การนิเทศการศึกษา การวางแผนและกำหนดวิธีการการประชุม อบรมทางวิชาการที่กำหนดไว้ในระเบียบกฎหมาย และข้อบังคับอื่นๆ

2) บทบาทและหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากร เพื่อแสวงหาความต้องการของบุคลากร การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการชำระรักษาบุคลากร ตลอดจนงานบุคลากรที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับอื่นๆ

3) บทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับเด็กเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การแบ่งกลุ่ม การแบ่งชั้นเรียน การปฐมนิเทศ การรายงานเกี่ยวกับนักเรียนการรักษาระเบียบของโรงเรียน การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน การทำทะเบียนสะสมกับหลักฐาน และประวัตินักเรียน การทำกิจกรรมนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ การจัดสวัสดิการต่างๆ การดูแลความเจริญก้าวหน้าของเด็ก การช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาทางด้านการศึกษาและด้านอื่นๆ การวิจัย ประเมินผลและติดตามผลสมาชิกในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยเป็นกรรมการศึกษาเชิญสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่างของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในลักษณะอื่นๆ อีกมาก

ดังนั้น จึงพอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยผู้บริหารและผู้นำรับผิดชอบให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการอำนวยความสะดวก และประสานงานในการดำเนินภารกิจต่างๆ ซึ่งภารกิจนั้นจะครอบคลุมงานทั้งหกด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานวิชาการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.2.4 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ตามที่ได้กล่าวถึงผู้นำ ภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำแล้ว ยังมีคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำที่ดีต้องกล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ซึ่งนักวิชาการทาง

การบริหาร ได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 223 - 224) ได้ให้ข้อเสนอว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) ต้องซื่อสัตย์ถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการในหน่วยงานของตน
- 2) ต้องมีแผนในการดำเนินการ และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
- 3) ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 4) ต้องจัดระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
- 5) ต้องรู้จักคนให้เหมาะสมกับงาน ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข

- 6) ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และมีพรหมวิหารสี่
- 7) รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
- 8) ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย

9) ต้องกระตุ้นและสนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงานให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

10) ต้องเป็นคนใจกว้าง มีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการและปฏิบัติการ อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือการบอกกล่าว และต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด

11) ต้องเป็นคนตรงต่อเวลามีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้กับหน้าที่การงาน

12) ยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และดู หรือว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียมใจ อย่าให้ใครได้ฉ้อ

13) ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาอยู่ที่ผลของการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด และต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

14) ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้สั่งการและอำนวยความสะดวกที่ดี อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อยๆ

อรุณ รักรธรรม (2517 : 207 - 211) ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

- 1) ความรู้ในการเป็นผู้นำนั้นความจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษา

สถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นคนรอบรู้ เป็นพหุสูติ นั่นเอง

2) ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น โดยผู้นำจะต้องคิดก่อนทำเสมอ และควรมีตัวผู้นำอย่างยิ่ง

3) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือเจ็บป่วยใดๆ ความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะผู้นำที่มีความกล้าหาญจะต้องสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้บรรลุด้วยทุกอย่าง โดยไม่กลัวการต่อต้าน ขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจอีกด้วย

4) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจทันทีและทันเวลาที่เราต้องการ ทั้งความแน่นอน ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

5) ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องไม่พอใจ

6) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้อง เป็นกลาง ไม่เอนเอียงในทางที่จะให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ก็คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง ผู้นำต้องยึดความยุติธรรมนี้ไว้เป็นอย่างยิ่ง จึงจะไม่ทำให้ส่วนรวมขาดความศรัทธาได้

7) ท่าทาง คือ การแสดงออก ซึ่งรูปร่าง ลักษณะ กิริยาอาการ ตลอดทั้งการแต่งตัวดี

8) ต้องเหมาะสมถูกกาลเทศะด้วย ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีด้วยความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและจิตใจ ที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่ที่สมเหตุสมผลให้บรรลุความสำเร็จได้

9) ความกระตือรือร้น คือ ความมีใจจดใจจ่อที่ดีและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

10) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตนเป็นการบังคับไม่ให้เกิดความโลภ ความหลงนั่นเอง

11) ความตื่นตัว คือ ความสุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท ไม่ยึดขาด ทำอะไรทันควันมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

12) คุลยพินิจ การพิจารณาตกลงใจกับสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง

13) ความสงบเสงี่ยมไม่หยิ่ง ยะโส ไม่จองหอง แต่มีความพอดี ปฏิบัติตนในขอบเขตที่ค้ำจาม

14) ความเห็นอกเห็นใจ เป็นคนที่มีความเมตตาปราณี สงสาร เห็นใจผู้อื่น และ

รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม

15) ความจงรักภักดี คือ คุณสมบัติที่มีประจำตัวของบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงกับผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ต่อหมู่คณะ และต่อส่วนร่วนนั่นเอง

16) การสังคมนิยม คือ การที่จะปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างแนบเนียนและถูกต้อง

17) การบังคับตัวเอง คือ การที่สามารถบังคับจิตใจ โดยผ่านทางอารมณ์ตนเองได้
ซารี มณีสรี (2527 : 125) ได้เสนอข้อคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดี โดยทั่วไป
ควรมีดังต่อไปนี้

1) รับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้น้อยรู้สึกได้ว่าผู้บังคับบัญชา สนใจในตัวเขา ทำงานไม่ฉาบฉวย ทำสำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน ทำงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีวิธีการแยกคาย ให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดคุณภาพ และพยายามทำงานด้วยตนเองมากกว่า ใช้ผู้น้อย ยอมรับผิดเมื่อตนทำผิด

2) รักษาหมู่คณะ ไม่อิจฉาริษยา ไม่ใช้ผู้น้อยเป็นเครื่องมือเพื่อเอาหน้า ไม่ประจบ สอพลอ และไม่ยอมให้ผู้ประจบสอพลอได้ดี ไม่ยอมให้กรรยาอยู่กับราชการ เสมอต้นเสมอปลาย ส่งเสริมความสามัคคี และมีความเข้าใจเป็นอันดีระหว่างกันและกัน ตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ไม่ประจานความผิดของผู้น้อย รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้น้อยทั้งส่วนตัวและ ราชการ คิดถึงสวัสดิการของผู้น้อย

3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง วางตัวเป็นผู้ใหญ่ เคารพในสิทธิของผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เป็นนักกีฬา เป็นมิตรที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ ซ่อนความรู้สึกเก่ง มีศีลธรรมอันดีงาม และ ซื่อสัตย์สุจริต

แซคส์ (Sachs. 1966 : 3 - 4) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีว่า ควรจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) จะต้องมีความเข้าใจตนเอง

2) ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น

3) มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี

4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5) สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 92 - 102) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะ
ดังนี้

1) มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และ มีความอดทนในการทำงาน

2) มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด
 3) มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้

4) มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิไม่หนีงาน แต่จะมุ่งมั่นเพื่องานนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้

5) มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้ไว ตลอดจนมีความรู้ดี ถ้าผู้นำที่ขาดคุณสมบัติข้อนี้เสียแล้วก็จะเป็นเรื่องยากที่จะบังคับบัญชาใครได้ เพราะคงจะไม่มีใครยินดีหรือยินยอมอยู่ได้บังคับบัญชาคนไ้

สตีค และคนอื่นๆ (Stadt & others. 1973 : 49 - 53) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้

- 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
- 2) เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้
- 3) มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
- 4) มีความรับผิดชอบ
- 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
- 6) มีวินัยในตนเอง
- 7) มีมโนภาพ
- 8) มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี
- 9) มีความสามารถในการสื่อความคิดเชิงแรงและสุขภาพดี
- 10) มีสติปัญญาดี
- 11) มีความสามารถในการจัดรูปงาน
- 12) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

เซลล์ (Sayles. 1979 : 32) ให้ความเห็นว่า ผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะดังนี้

1) มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นทักษะทางเทคนิคหรือความรู้เกี่ยวกับองค์การ

- 2) เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้ใจได้
- 3) มีความกระตือรือร้น

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 17 - 23) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากหลายๆ คน แล้วสรุปว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำโดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มลักษณะเหล่านี้ ได้แก่

- 1) มีความสามารถทางสังคม
- 2) มีความคิดริเริ่ม
- 3) มีความอดทน แข็งแรง และเป็นสง่า
- 4) รู้จักวิธีการทำงาน
- 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ
- 7) ให้ความร่วมมือดี
- 8) เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน
- 9) มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

ทีด (Tead, 1935 : 83) ให้ความเห็นว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีควรจะมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
- 2) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน
- 3) มีความเข้าใจด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4) มีความกระตือรือร้น
- 5) มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
- 6) มีความฉลาด
- 7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 22, อ้างอิงจาก Doll, 1978) ได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ พบว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีคุณลักษณะดังนี้

1) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้ที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกภายในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิดหรือมีความต้องการส่วนตน

2) ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นกระตือรือร้น ต้องการกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง

3) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มในที่นี้ มิได้หมายแต่เพียงว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายความว่า พฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (norms) ของกลุ่มมีความคิดไม่ต่างหรือ

ห่างจากกลุ่มมากนัก

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิกของครูอาจารย์ นักเรียน คณาธิการโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5) ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำเป็นจะต้องเผชิญกับความตึงเครียดวิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนได้

6) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่างๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้น ผู้นำของผู้มีปัญหาจำเป็นต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษา ควรจะมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

7) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะสนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากหลวงวิจิตรวาทการ (2514 : 208 -209) ให้ข้อสังเกตว่าลักษณะผู้นำหรือหัวหน้านั้น ควรจะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำให้คนทำงานด้วยความยินดีไม่ใช่บังคับให้คนทำงานด้วยความจำใจ สามารถเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน

กมล ชูทรัพย์ (2527 : 152-153) ได้เสนอลักษณะของผู้นำที่ดีในตนเองเดียวกันว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
- 4) มีกำลังใจสูง
- 5) มีความสามารถที่จะเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว
- 6) มีความรู้หลายด้านและมีความสามารถในด้านบริหาร
- 7) มีความกระตือรือร้น
- 8) มีความสุภาพเป็นมิตรและเห็นอกเห็นใจ
- 9) มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
- 10) มีความสามารถที่จะนำและสอนคนได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครู
- 11) มีสรีรชาติต่องานและผู้ร่วมงาน

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวคิดของนักวิชาการทางบริหารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมสูง พร้อมทั้งจะปรับปรุงตนเอง จูงใจคน

ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ดี และบุคลิกลักษณะท่าทางดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสียสละให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน ให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน รู้จักพูดโน้มน้าวจิตใจ ประสานงานดี และเข้าสังคมได้ดี มีความอดทนมีความรับผิดชอบสูง มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจสั่งการที่ดี เป็นต้น

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารย่อมเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงาน เพราะพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไร เพียงใด พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่หน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะผู้นำภายในตัวของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่มิผู้ศึกษาไว้มาก เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันจะต้องมีการปฏิบัติสัมพันธ์ มีบทบาท ความคาดหวัง และความต้องการซึ่งกันและกัน ลักษณะของพฤติกรรมดังกล่าวจึงมีความแตกต่างกันไปตามแบบพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้นๆ

ลูธีระ ทานตวนิช (2521 : 54 – 57) ได้แยก ประเภทพฤติกรรมผู้นำ โดยยึดถือเกณฑ์ 2 เกณฑ์ ดังนี้

1) พิจารณาจากการใช้อำนาจ การพิจารณาเกณฑ์นี้จะแยกผู้นำได้เป็น 2 ประเภทคือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ถือตนเองเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยผลการไม่ต้องการให้มีการคัดค้าน ได้ตาม หรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์การเป็นผู้นำที่ต้องการความรับผิดชอบแต่ผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้ออกความคิดเห็น ได้มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้นำจะไม่ตัดสินใจโดยผลการ แต่จะมีการประชุมปรึกษาหารือ ยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรม สนับสนุนให้มีการคิดและการปฏิบัติร่วมกัน ยึดถือหลักธรรม 3 ประการ ได้แก่ คาราวธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก โดยจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้ผู้ร่วมงานได้ใช้อำนาจอย่างเต็มที่และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอาเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนาม แล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่าง กล่าวคือ มีเสรีภาพเต็มที่

2) พิจารณาจากปรัชญาในการทำงาน การพิจารณาเกณฑ์นี้จำแนกผู้นำได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Task - Center) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของงานมากกว่าตัวคนงาน ซึ่งยอมทำให้มีการควบคุมมาก และคนงานมีอิสระในการทำงานน้อย ถือว่าคนทำงานเป็นสื่อ หรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานเสร็จตามวัตถุประสงค์

(2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (People - Center) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ โดยพยายามให้คนงานทำงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามที่ตนมอบหมายให้

สุมะ เดียวอิศเรศ (2527 : 66 - 67) ได้เสนอแบบของผู้นำตามแนวคิดของ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba) ว่าได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิตินมากกว่าบุคคลมิติน เป็นผู้ผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่างๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(2) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไปไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้ผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวคิดโดยยึดถือบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญของคน ผู้ร่วมงานพยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครู ผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครู ผู้ร่วมงานด้วย

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2528 : 29) ได้เสนอผลการศึกษาของ ฮัลปิน (Halpin) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วของค์ประกอบสองอย่าง คือ

1) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบริเริ่มสร้างสรรค์ด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำจะพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจกัน ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณวุฒิ คนฉลาด (2527 : 49 - 50) ได้เสนอแบบผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blandchard) ว่าตามแนวคิดนี้ได้เสนอมิติที่ 3 เป็นส่วนประกอบ คือ ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นตามแนวคิดนี้จะมี 3 ส่วนประกอบ คือ

- 1) พฤติกรรมด้านภารกิจหรืองาน (Task Behavior)
- 2) พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ (Relationship Behavior)
- 3) ระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Maturity Level of Followers)

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าประสงค์ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้นั้นจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement - Motivation) ให้เกิดความยินดีและมีความสามารถที่จะรับผิดชอบ โดยอาศัยพฤติกรรมผู้นำเป็นเครื่องสนับสนุนพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมาจะต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้นำจะใช้อำนาจสั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำ และปรับพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้การมอบหมายงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูง เป็นต้น

2.2.6 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

ประสิทธิภาพ หมายถึง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง จัดเป็นปัจจัยสำคัญของหัวหน้าหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมาย ที่วางไว้ เพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสิทธิภาพก็จะมากตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสิทธิภาพ

มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น สุจิตรา จรจิตร (2532 : 80) และจากการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนเช่นเดียวกับ อารุง จันทวานิช และคนอื่นๆ (2527 : 91) วิจัยเรื่ององค์กำหนดประสิทธิภาพของการประถมศึกษา พบว่าโดยเฉลี่ยครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีประสบการณ์กว่าครูใหญ่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ นอกจากนี้ การวิจัยของ สุภางค์ จันทวานิช และคนอื่นๆ (2531 : 54) ที่ศึกษาเรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท พบว่า ครูใหญ่ที่อายุไล่ถึงวัยประมาณ 50 ปีขึ้นไป แม้จะมีประสบการณ์มาก แต่มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยและมีแนวโน้มที่จะยึดความคิดของตนเป็นใหญ่ ประสบการณ์ที่สะสมไว้บางครั้งอาจถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากกว่า เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลงาน และจากงานวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 122) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานกลุ่ม แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้ดีกว่าตนเอง สามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536 : 35) จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ ในการบริหารงาน

2.3 พฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำที่มีความสามารถที่จะทำให้คนทำงานด้วยความยินดี ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทุกๆ ด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคมเป็นผู้มีคุณธรรมสูงพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ทำงานด้วยความยินดี มีการจูงใจคน มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกท่าทางที่ดี ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำได้ จำนวน 7 ด้าน คือ

2.3.1 การมีความคิดริเริ่ม

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 243 - 253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีและเป็นผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน มักจะแสดงพฤติกรรมที่มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ กำหนดเป็นแผนงานให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์การและผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักอยู่เสมอจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด และยังเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในเรื่อง

เกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาใดๆ จะต้องแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องเสียก่อนเป็นบุคคลที่มีจิตใจกว้างเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมมือในการแก้ปัญหาด้วย และผู้นำหรือผู้บริหารจะมีลักษณะเป็นผู้ที่เสียสละเวลาเป็นพิเศษเพื่อให้ภารกิจขององค์การประสบความสำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 78 - 79) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น และมักจะมีความมั่นใจที่จัดระเบียบขั้นตอนนี้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อทำงานใหม่ๆ ของตนประสบความสำเร็จจนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ

วิพากย์ โรจนแพทย์ (2534 : 20 - 26) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมจะเป็นบุคคลที่มีสติปัญญาไหวพริบดี พร้อมกับมีความคิดก้าวหน้า ในการที่จะริเริ่มคิดค้นหาวิธีที่จะบริหารงานให้ทันสมัยและเจริญรุ่งเรือง

2.3.2 การรู้จักปรับปรุงแก้ไข

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 243 - 253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่พฤติกรรมคอยกระตุ้นผู้ร่วมงาน ปรับปรุงการทำงานด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจได้มีโอกาสทำงานดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สามารถดูแลรักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองไว้ได้ และในขณะเดียวกันก็ต้องการให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความสามารถในลักษณะนี้ด้วย การให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยการสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานในการปรับปรุงการทำงาน สิ่งที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมเป็นพิเศษในการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือการส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงานตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การมาให้คำปรึกษาแนะนำด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 78 - 79) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือการเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 29) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

วิพากย์ โรจนแพทย์ (2534 : 20 - 26) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นนักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมจะเป็นบุคคลที่ช่างสังเกต การบริหารงานอย่างสม่ำเสมอจึงนำผลที่สังเกตได้นี้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการบริหารงานให้เหมาะสมต่อสถานการณ์

2.3.3 การให้การยอมรับนับถือ

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 243 - 253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ คาดการณ์เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผลมีความไวสามารถเข้าใจถึงความรู้สึก เจตคติของผู้อื่นทั้งบุคคลในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์กร ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารมีความสามารถที่จะมองเห็นและยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อเป็นการสร้างทีมงานที่ดี รู้จักให้กำลังใจยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเป็นผู้เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงานรู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 78 - 79) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง คนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเพราะเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่า เรายังก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหาร คือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาให้ใช้ปรากฏและมองเห็นถึงปัญหาของคนอื่นๆ ในการทำงานพร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่นๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 30) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่นเมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสเหยียบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักดึงเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ให้ประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

วิพากษ์ โรจนแพทย์ (2534 : 20 - 26) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้มักจะเป็นบุคคลที่มีนิสัยสุขุมรอบคอบยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม ให้เกียรติผู้ร่วมงานจึงทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน เป็นผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น

2.3.4 การให้ความช่วยเหลือ

กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956 : 243 - 253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลที่ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมให้มีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้จักอิสระในการสร้างสรรค์งาน ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่บังคับ เป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่กระทำอยู่ดูแล สวัสดิการด้วยความเอาใจใส่ อย่างแท้จริง ตลอดจนด้านสุขภาพพลานามัยและความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารยอมรับว่าทุกคนในองค์กรย่อมมีปัญหาบ้างเป็นธรรมดาผู้นำหรือผู้บริหารมีหน้าที่ช่วยเหลือให้การสนับสนุนให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหา แม้ว่าตัวผู้นำเองจะไม่ใช่เป็นผู้แก้ปัญหาก็ตาม ผู้นำหรือผู้บริหารพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือให้สมาชิกสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 78 - 79) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัดและจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 30) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

วิพากษ์ โรจนแพทย์ (2534 : 20 - 26) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้จะ เป็นบุคคลที่มีนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่เพื่อนร่วมงาน คอยให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน ทั้งในขณะปฏิบัติหน้าที่และเวลาอื่น ผู้นำประเภทนี้จะเป็นนักบริหารที่คอยดูแลความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

2.3.5 การโน้มน้าวจิตใจ

กริฟฟิทส์ (Griffiths. 1956 : 243 - 253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดจูงใจให้หมู่คณะหรือสมาชิกปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน จะต้องคอยโน้มน้าวจิตใจและตอกย้ำคำนิยามและความเชื่อด้วยคำพูดและการกระทำเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าการพูดเป็นสิ่งที่ต้องปรากฏให้เห็นเด่นชัด สำหรับความสำเร็จของผู้บริหารด้วยความสามารถพูดต่อบุคคล และกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมของกริฟฟิทส์ พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวมีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจคนทั้งกลุ่มบุคคลในองค์กรและภายนอกองค์กร สิ่งที่ต้องแสดงออกให้บุคคลทั้งหลายรับรู้โดยอาศัยความสามารถในการพูดของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ขององค์กร สิ่งที่ต้องจัดการจะทำหรือเป้าหมาย และสิ่งที่ต้องการขององค์กร หากผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถพูดในสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจน แจ่มแจ้ง ด้วยวิธีการสื่อความหมายให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจแล้วความร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมของ สาธารณชนคงจะไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการเป็นผู้นำขององค์กรได้ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูดเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 78 - 79) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง สามารถพูดจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันจะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อถืออย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 31) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

วิพากษ์ โรจนแพทย์ (2534 : 20 - 26) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นนักพูด หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพูดและปฏิภาณดี โดยสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจของผู้ฟังให้คล้อยตามและชื่นชมคำพูดหรือข้อเสนอแนะของตนเอง ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณสมบัติลักษณะนี้จะได้เปรียบบุคคลอื่น เพราะสามารถสั่งการได้ โดยผู้รับคำสั่งคล้อยตามและเห็นด้วย

2.3.6 การประสานงาน

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 243 - 253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถประสานงานได้อย่างดีเยี่ยม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การปรับปรุงนโยบายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามแผน เป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน นอกจากประสานกับบุคคลในองค์กรแล้ว ยังจำเป็นต้องประสานงานกับบุคคลภายนอก เพื่อนำเข้ามาร่วมการดำเนินงาน และร่วมกันแก้ปัญหาจนเป็นที่น่าพอใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับบุคคลทั้งหลาย เป็นผู้ที่มีจิตสำนึก และเรียนรู้ความรู้สึกของคนอื่นได้ พร้อมเสมอที่จะเสนอความคิดต่อบุคคลต่างๆ ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานของการประสานงาน ผู้นำมีความสามารถและหมั่นฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียนการพูด สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารจะไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเองเท่านั้น แต่ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิกผู้ร่วมงานให้มีการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์ กลมกลืน โคลงเคลงกันมากกว่าผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้งหมดพยายามประสานความช่วยเหลือสนับสนุน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กร บางคราวอาจจะกระทำตนเป็นผู้ตามที่ดีด้วยก็ได้ โดยการยอมรับและสนับสนุนการนำของผู้อื่นในการปฏิบัติงาน เมื่อเห็นว่าผู้อื่นจะสามารถทำงานได้ดีกว่า

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 78 - 79) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกๆ ฝ่ายตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

สมบัติ อัสสาริกา (2545 : 32) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่

วิพากษ์ โรจนแพทย์ (2534 : 20 - 26) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้ จะมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมนี้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีเป็นพิเศษที่จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

2.3.7 การเข้าสังคมได้ดี

กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956 : 243 - 253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ดี ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้สามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์การ โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์การ การเข้าสังคมเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นจะละเว้นเสียมิได้ ซึ่ง กริฟฟิทส์ ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจได้มาก ไม่โลเลหรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคงแน่วแน่ รักษาความลับสำคัญ เป็นผู้มีอารมณ์อยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมาไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติใดๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสมพอดีกับสถานการณ์ ผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

จากลักษณะรูปแบบ และพฤติกรรมผู้นำตามที่นักบริหาร นักวิชาการทางการบริหารและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดมาทั้งหมด พอสรุปได้ว่าแบบผู้นำโดยส่วนรวมจะมีแนวพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจ และลักษณะวิธีการทำงาน และแบบของผู้นำจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นยึดองค์การ บุคคล หรือประสานประโยชน์ขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน หรือยึดสถานการณ์เป็นหลักพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะปรากฏออกมาในรูปของความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การให้การช่วยเหลือ การให้การยอมรับนับถือ การพูดโน้มน้าวใจ การประสานงาน การเปลี่ยนแปลง การเข้าสังคมได้ดี และต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับคนในกลุ่มหรือในองค์การด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 78 - 79) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมาก ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่างๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสมอย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องเลือกใช้เวลาไปกับสังคมให้ได้ อย่างถูกต้องและเหมาะสมเขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่างๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลาไปกับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 33) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาสเพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามารับสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้นำจะต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

วิพากษ์ โรจนแพทย์ (2534 : 20 - 26) กล่าวว่าผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้จะมีจุดเด่นที่เป็นคุณสมบัติของตนเอง คือ เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถบุคลิกภาพ และการโน้มน้าวจิตใจที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มและสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้โดยเป็นที่รักและยอมรับทั้งในองค์กรและนอกองค์กรสามารถชี้แนะชักชวนให้บุคคลต่างๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานในการร่วมมือการทำงานกับสังคมส่วนรวมได้อย่างดีเลิศ

การประสานงานจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็วเมื่อสิ่งต่อไปนี้ได้จัดให้มีขึ้น

- 1) โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
- 2) มีแผนภูมิแสดงสายงานสายบังคับบัญชา และรายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และการมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ อยู่ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวหรือแยกกันก็ได้
- 3) มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง
- 4) ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
- 5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว

- 6) มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะและบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้ลึกบริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ดันตัวอยู่เสมอและจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 7) มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่างๆ ทั้งนี้ประชุมกันเป็นประจำเป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้นๆ อยู่เสมอ
- 8) มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้ายๆ กันรับหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
- 9) มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่างๆ ขึ้นไว้ลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูก
- 10) มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่างๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า
- 11) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน รับประทานอาหารร่วมกัน
- 12) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ไว้ชัดเจนว่าวันใดเดือนใดจะปฏิบัติงานเรื่องอะไรและมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วิจิตร ชีระกุล (1972 : 65) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุเพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สายสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า

- 1) คณะครูเห็นว่า ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานมากกว่าครูใหญ่ชาย
- 2) การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ
- 3) ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาอื่นๆ และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรี ในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

4) ประสิทธิภาพในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพทำงาน 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่านี้

5) ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพด้านการนิเทศการศึกษา บริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

เกรียงศักดิ์ อุทธิรงค์ (2526 : 32) ได้ศึกษาคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่าคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาในด้านบุคลิกภาพที่สำคัญๆ ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง สุขุมรอบคอบ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรมและมีความจริงใจกับผู้ร่วมงาน ส่วนคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาในด้านความสามารถที่สำคัญๆ ได้แก่ การมอบหมายงาน โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นหลัก มีความรู้ในงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นอย่างดี และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว

เชิดศักดิ์ บุญครอง (2529 : 29) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 9 ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู จากกลุ่มตัวอย่าง 497 คน พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งเจ็ดด้าน คือ การมีความคิดริเริ่ม การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การให้การยอมรับนับถือ การให้การช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การประสานงาน และการเข้าสังคม ได้ดีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเช่นกัน โดยเรียงลำดับการปฏิบัติได้ ดังนี้ การเข้าสังคมได้ดี การให้การยอมรับนับถือการโน้มน้าวจิตใจ การมีความคิดริเริ่ม การประสานงาน การให้การช่วยเหลือและการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 9 ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง แต่กลุ่มครูเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สกล เทียนคำ (2531 : 71) ได้ศึกษาแบบผู้นำ ของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตค่อนข้างสูง พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญ กับคนของศึกษาธิการที่มีประสบการณ์ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญ กับผลผลิตของศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนของศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษาธิการอำเภอ ที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอขนาดต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คอก (Cox. 1974 : 2568 - A) ได้ทำการได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ของคนบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือสหรัฐอเมริกา พบว่า

1) คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริง และในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการและอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2) คะแนนที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวัง จึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

เวิร์ซิงตัน (Worthington. 1975 : 1237 - A) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุงหาความสัมพันธ์ระหว่าง การที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า

1) อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของตน
2) ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก ไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

4) ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกัน ทั้งในด้านมุงงาน และด้านมุงสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

5) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

6) หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุงงาน แต่ด้านมุงสัมพันธ์

ไม่แตกต่างกัน

7) ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรม ด้านมุ่งมั่นและด้านมุ่งมั่นสัมพัทธ์ต่ำกว่ามัชฌานนั้น ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกได้คะแนนจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

8) ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งมั่นและด้านมุ่งมั่นสัมพัทธ์สูงกว่ามัชฌานนั้น ปรากฏว่าศึกษานิเทศก์มีอัตรามากกว่ากลุ่มอื่น

ไอเคน (Aiken. 1977 : 5074 – A) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐแทนเนสซี สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทดสอบผู้อำนวยการและอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง แบบสอบถามถามถึงอธิบายถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้านเน้นงานและด้านเน้นบุคคลทั้งที่เป็นจริง และควรจะเป็นหรือในอุดมคติ ซึ่งการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานของตนเองมากกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์มีความเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารด้านเน้นงานและด้านเน้นบุคคล มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ และจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านเน้นงาน และด้านเน้นบุคคลสูงกว่าที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน

เบิร์ค (Burke. 1983 : 3762 – A) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสอบถาม LPC และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ในเครือเซาเวมิชชัน (Shawnee Mission) 18 แห่ง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กันแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานก็ไม่ส่งเสริมหรือสอดคล้องกันแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 18 แห่ง มีความแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด ครูส่วนมากมีความพึงพอใจในการทำงาน และการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ และมีการประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงานในการสร้างบรรยากาศแบบเปิดที่จะเป็นการยอมรับด้วยดีจากครู ผู้สอนค่อนข้างสูงในที่สุด

2.5 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยภายในประเทศ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำในด้าน เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารชายมีพฤติกรรมด้านมุ่งมั่นสัมพัทธ์มากกว่ามุ่งมั่น ส่วนผู้บริหารหญิงมีพฤติกรรมด้านมุ่งมั่นมากกว่าผู้บริหารชาย ผู้บริหารที่มีวุฒิ

ทางการศึกษามุ่งจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพ คุณสมบัติส่วนตัว ครูผู้สอนมีความเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ อยู่ในเกณฑ์สูง และผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงจะส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น

ผลงานวิจัยต่างประเทศ ดังกล่าวได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ในด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ด้วยแบบสอบถามลักษณะผู้นำแบบต่างๆ โดยถามความเห็นจากผู้บริหารและครูผู้ร่วมงานปรากฏว่าบทบาทที่เป็นจริง และบทบาทที่คาดหวังมีความแตกต่างกันมาก และความพึงพอใจของครูบทบาทที่เป็นจริงอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี