

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็เตรา เขต 2 ได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังนี้

- 2.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.1.1 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.1.2 ขอบข่ายและกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 พฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2.2 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
- 2.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย
 - 2.5.1 ด้านการมีความคิดริเริ่ม
 - 2.5.2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข
 - 2.5.3 ด้านการให้การยอมรับนับถือ
 - 2.5.4 ด้านการให้ความช่วยเหลือ
 - 2.5.5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ
 - 2.5.6 ด้านการประสานงาน
 - 2.5.7 ด้านการเข้าสังคมได้ดี

มีรายละเอียดดังนี้

2.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ และการบริหารที่โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่ สถานภาพความเป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นโดยกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคล และความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นไปตามลักษณะ รูปแบบ หลักการหรือวิธีจัดระเบียบองค์กรบริหารของรัฐตามที่กฎหมายกำหนดด้วย เช่น การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลย่อมมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมีมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รองรับหลักการนี้ไว้ หรือเทียบกับกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เทศบาล ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 284 บัญญัติ รับรองหลักการแห่งความอิสระขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้เป็นหลักการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (Decentralization) และการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็จัดไว้เช่นนั้น โดยจัดระเบียบบริหารราชการเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น สำหรับกรณีการจัดระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดระเบียบบริหารเป็น ราชการบริหารส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา ที่เป็นนิติบุคคล โดยเขตพื้นที่การศึกษายังเป็นส่วนราชการที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง คือ สังกัดกระทรวง หรือกรม และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ในกฎหมายว่ามีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง ในลักษณะที่ ส่วนกลางแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ทำ (Deconcentration)

สำหรับในกรณีของสถานศึกษาถึงแม้กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เป็นนิติบุคคลก็ตาม แต่สถานศึกษาก็ยังเป็นหน่วยงานที่สังกัด เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลาง และมีได้มีฐานะเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใด แม้ว่าสถานศึกษามีฐานะเป็น นิติบุคคล แต่ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาก็ไม่เหมือนกับนิติบุคคลของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่กว้างขวางกว่า ในกรณีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หากจะเทียบ คงเทียบได้กับความเป็นนิติบุคคลของจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ไม่อาจบริหารราชการภายในจังหวัดได้อย่างอิสระเหมือนอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากแต่ยังต้องรับนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติ อีกทั้งการจัดซื้อ จัดจ้าง ก็ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้น ดังนั้น การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา จึงมิใช่ว่าสถานศึกษาจะใช้อำนาจหน้าที่ได้เอง โดยอิสระ ปราศจากขอบเขตของกฎหมาย เช่น สถานศึกษาไม่อาจจำนองที่ดินที่มีผู้บริจาคให้ สถานศึกษา ไม่สามารถกู้ยืมเงิน หรือดำเนินการ นอกจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือนอกขอบวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถานศึกษา หรือดำเนินการในเรื่องอื่นใดที่กฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ เช่น การจัดทำ งบประมาณต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 9) อย่างไรก็ตามแม้กฎหมายจะกำหนดให้สถานศึกษา ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลสามารถกระทำการกิจการต่าง ๆ ได้ภายในขอบวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับชั้นที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด แต่ขอบวัตถุประสงค์นี้ย่อมรวมรวมถึงกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย การพิจารณาอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1) สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และประมวลกฎหมายอาญา สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ภายในขอบวัตถุประสงค์ได้เอง ตัวอย่าง เช่น การซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินทรัพย์ และการจัดหารายได้ของสถานศึกษา อาจเป็นเจ้าหนี้หรือลูกหนี้ และถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศ รวมทั้งเป็นโจทก์และจำเลยในอรรถคดีต่าง ๆ ทั้งคดีแพ่งและอาญา นอกจากนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลยังต้องรับผิดชอบในทางแพ่งและรับผิดชอบในทางอาญาภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายและภายใต้ขอบวัตถุประสงค์ของตนด้วย

2) อำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่นนอกจากอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะมีตามกฎหมายการศึกษาแล้ว

สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานให้บริการสาธารณะของรัฐต้องจัดการศึกษาและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาตามหลักการให้บริการสาธารณะของรัฐ ดังนี้

(1) ความเสมอภาค เป็นหลักสำคัญในการจัดทำบริการสาธารณะ เนื่องจากการจัดทำบริการสาธารณะมิได้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ แต่กระทำเพื่อประชาชนทุกคน ดังนั้นประชากรทุกคนย่อมมีสิทธิได้รับการปฏิบัติหรือได้รับผลประโยชน์จากบริการสาธารณะอย่างเสมอกัน การจัดการศึกษาก็เช่นกัน หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาทุกแห่งต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค

(2) ความต่อเนื่องของการบริการสาธารณะ เนื่องจากบริการสาธารณะเป็นกิจการที่จำเป็นสำหรับประชาชน หากหยุดชะงัก ประชาชนผู้ได้รับบริการย่อมได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายได้ การจัดบริการทางการศึกษาและกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาจึงต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องมิให้หยุดชะงัก

(3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง บริการสาธารณะจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและประโยชน์ของประชาชน

2.1.2 ขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง และกำหนดขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การบริหารวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (3) การวัดผล ประเมินผลและเปรียบเทียบโอนผลการเรียน
- (4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- (7) การนิเทศการศึกษา
- (8) การแนะแนวการศึกษา
- (9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

- (10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
- (11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- (12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- (1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการ

ดำเนินงาน

- (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน
- (6) การบริหารการบัญชี
- (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- (1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- (2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- (4) วินัยและการรักษาวินัย
- (5) งานออกจากราชการ

4) การบริหารทั่วไป มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

- (1) การดำเนินงานธุรการ
- (2) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (4) การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- (8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (10) การรับนักเรียน

(11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

(12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

(14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

(17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

(18) งานบริการสาธารณะ

(19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

2.2 พฤติกรรมผู้นำ

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการด้านการบริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สุธีระ ทานตวนิช (2521, หน้า 53) ให้ความหมายของผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นพอที่จะนำคนอื่นปฏิบัติตามในแนวทางที่ปฏิบัติตน

กัญญา สาร (2526, หน้า 256) ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการของผู้นำ ดังนี้

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้
- 2) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร สองคนนี้อาจจะเป็นคนเดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งที่เขา ไม่มีอำนาจตามตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 210) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำ คือหัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในการบริหารแล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยเฉพาะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

กิติ ตัณคานนท์ (2537, หน้า 21) อธิบายว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือไม่ก็ได้

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

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับบทบาทมากกว่าบุคคลอื่นๆ
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการให้หน่วยงานดำเนินตามหนทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
- 4) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

มอร์เฟต (Morphet, 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลแสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม

เทอรี (Terry, 1982, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความพึงพอใจ เต็มใจ ให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้มีอิทธิพล และอำนาจเหนือผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผลและตัดสินใจ ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.2.2 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำอย่างเหมาะสม ผู้นำควรประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 204) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ไว้ดังนี้

จันทนา คูหะรัตน์ (2544, หน้า 28) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำที่เหมาะสม ในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้ทำตามความต้องการของตน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ประสพผลสำเร็จ และหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

การดี อนันต์นารี (2539, หน้า 33) ได้สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็นเครื่องมือจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน กำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์การโดยผู้นำหรือหัวหน้า จะทำหน้าที่ชี้แนะ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม

ธีรวัฒน์ สมภมิตร (2538, หน้า 19) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และมีความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา

กิตติมา ปริดีดิกล (2529, หน้า 247) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำหรือผู้บริหารเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานส่วนรวม ผู้นำจึงต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารย่อมเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงานเพราะพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไร เพียงใด พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่หน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะผู้นำภายในตัวของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่มิผู้ศึกษาไว้มาก เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท ความคาดหวัง และความต้องการซึ่งกันและกัน ลักษณะของพฤติกรรมดังกล่าวจึงมีความแตกต่างกันไปตามแบบพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้น ๆ

สุธีระ ทานตวนิช (2521, หน้า 54-57) ได้แยกประเภทพฤติกรรมผู้นำ โดยยึดถือเกณฑ์ 2 เกณฑ์ ดังนี้

1) พิจารณาจากการใช้อำนาจการพิจารณาเกณฑ์นี้จะแยกผู้นำได้เป็น 3 ประเภท

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ถือตนเองเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการไม่ต้องการ

ให้มีการคัดค้าน โต้ถาม หรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์การเป็นผู้นำ ที่ต้องการความรับผิดชอบแต่ผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้ออกความคิดเห็น ได้มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้นำจะไม่ตัดสินใจสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรม สนับสนุนให้มีการคิดและการปฏิบัติร่วมกัน ยึดถือหลักธรรม 3 ประการ ได้แก่ คารวธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Leader) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวกโดยจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้ ผู้ร่วมงาน ได้ใช้อำนาจอย่างเต็มที่และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนาม แล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่าง กล่าวคือ มีเสรีภาพเต็มที่

2) พิจารณาจากปรัชญาในการทำงาน การพิจารณาเกณฑ์นี้จำแนกผู้นำได้เป็น 2 ประเภท คือ

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

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

สุมธ เดียวอิสระ (2527, หน้า 66-67) ได้เสนอแบบของผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba) ว่าได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิติมากกว่าบุคคลมิติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่างๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไปไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวคิดโดยยึดถือบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครู ผู้ร่วมงานพยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครู ผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นประการสำคัญ

3) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดหมายแต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครู ผู้ร่วมงานด้วย

คุณวุฒิ คนฉลาด (2527, หน้า 49-50) ได้เสนอแบบผู้นำตามสถานการณ์ตาม แนวคิดของ เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blandchard) ว่า ตามแนวคิดนี้ได้เสนอมิติที่ 3 เป็นส่วนประกอบ คือ ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นตามแนวคิดนี้จะมี 3 ส่วนประกอบ คือ

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

วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้นั้นจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement-Motivation) ให้เกิดความยินดีและมีความสามารถที่จะรับผิดชอบโดยอาศัยพฤติกรรมผู้นำเป็นเครื่องสนับสนุนพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมาจะต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้นำจะใช้อำนาจสั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำ และปรับพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้การมอบหมายงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะสูง เป็นต้น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2545, หน้า 29) ได้เสนอผลการศึกษาของ ฮัลปีน (Halpin) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบสองอย่าง คือ

1) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบริเริ่มสร้างสรรค์ด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำจะพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจกัน ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกัน หรือมีพฤติกรรมกลุ่ม แต่การที่กลุ่มคนจะมีพฤติกรรมร่วมกันได้นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือเป็นตัวนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมกลุ่ม โดยผู้นำจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมส่วนบุคคลให้ไปในทางเดียวกัน แล้วในที่สุดก็จะเกิดพฤติกรรมกลุ่มขึ้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแสดงพฤติกรรมด้วย และเมื่อพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเช่นใด พฤติกรรมขององค์การ หรือพฤติกรรมของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) เสนอพฤติกรรมผู้นำไว้จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

1. การมีความคิดริเริ่ม (The School Administrator as an Initiator) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี และเป็นผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะแสดง พฤติกรรมที่มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ กำหนดเป็นแผนงานให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของ ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีความริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด และยังเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาใด ๆ จะต้องแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้องเสียก่อน เป็นบุคคลที่มีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานบุคคลที่เกี่ยวข้องได้โอกาสมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคด้วย และผู้นำหรือผู้บริหารจะมีลักษณะเป็นผู้ที่เสียสละเวลาเป็นพิเศษเพื่อให้ภารกิจขององค์การประสบความสำเร็จ

2. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข (The School Administrator as an Improver) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมคอยกระตุ้น ผู้ร่วมงาน ปรับปรุงการทำงานด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจได้มีโอกาสดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้นำหรือ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สามารถดูแลรักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองไว้ได้ และในขณะเดียวกันก็ต้องการให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความสามารถในลักษณะนี้ด้วย การให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานในการปรับปรุงการทำงาน สิ่งที่ผู้บริหารสนับสนุน และ ส่งเสริมเป็นพิเศษในการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือการส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงานตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร มาให้คำปรึกษาแนะนำ ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโต ในแขนงอาชีพ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

3. การให้การยอมรับนับถือ (The School Administrator as a Recognizer) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ คาดการณ์เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลมีความไวสามารถเข้าใจถึงความรู้สึก เจตคติของผู้อื่นทั้งบุคคลในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์กร ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารมีความสามารถที่จะมองเห็น และยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อเป็นการสร้างทีมงานที่ดี รู้จักให้กำลังใจยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน เป็นผู้เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงานรู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. การให้ความช่วยเหลือ (The School Administrator as a Helper) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลที่ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมให้มีความเจริญเติบโตในหน้าที่ การงาน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้จักอิสรภาพในการสร้างสรรค์งานท่ามกลางสิ่งแวดล้อม ที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่บังคับ เป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่กระทำอยู่ ดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง ตลอดจนด้านสุขภาพพลานามัย และความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหาร ยอมรับว่าทุกคนในองค์กรย่อมมีปัญหาบ้างเป็นธรรมดา ผู้นำหรือ

ผู้บริหารมีหน้าที่ ช่วยเหลือให้การสนับสนุนให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหา แม้ว่าตัวผู้นำเองจะไม่ใช่ผู้แก้ปัญหาก็ตาม ผู้นำหรือผู้บริหารพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือให้สมาชิกสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

5. การโน้มน้าวจิตใจ (The School Administrator as an Effective Speaker)

ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดจูงใจให้หมู่คณะหรือสมาชิกปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน จะต้องคอยโน้มน้าวจิตใจและตอกย้ำค่านิยม และความเชื่อด้วยคำพูด และการกระทำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การพูดเป็นสิ่งที่ต้องปรากฏให้เห็นเด่นชัด สำหรับความสำเร็จของผู้บริหารด้วยความสามารถพูดต่อบุคคล และกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมของกริฟฟิธ พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลว มีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจคน ทั้งกลุ่มบุคคลในองค์กรและภายนอกองค์กร สิ่งที่ต้องแสดงออกให้บุคคลทั้งหลายรับรู้โดยอาศัยความสามารถในการพูดของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ขององค์กร สิ่งที้องค์การจะทำหรือเป้าหมาย และสิ่งที่ต้องการขององค์กรหากผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถพูดในสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจน แจ่มแจ้ง ด้วยวิธีการสื่อความหมายให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจแล้วร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมของสาธารณชน คงจะไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการเป็นผู้นำขององค์กรได้ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างสรรค์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูดเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

6. การประสานงาน (The School Administrator as a Co-ordinator)

ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถประสานงานได้อย่างดีเยี่ยม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การปรับปรุงนโยบายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามแผน เป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่าง เต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน นอกจากจะประสานกับบุคคลในองค์กรแล้วยังจำเป็นต้องประสานงานกับบุคคลภายนอก เพื่อนำเข้ามาร่วมการดำเนินงาน และร่วมกันแก้ปัญหาจนเป็นที่น่าพอใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับบุคคล ทั้งหลาย เป็นผู้มีจิตสำนึก และเรียนรู้ความรู้สึกของคนอื่นได้ พร้อมเสมอที่จะเสนอความคิด ต่อบุคคลต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานของการประสานงาน ผู้นำมีความสามารถและหมั่นฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียนการพูด สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารจะไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเอง เท่านั้น แต่ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิกผู้ร่วมงานให้มีการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กลมกลืน ใกล้ชิดกันมากกว่าผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้งหมด พยายาม

ประสานความช่วยเหลือสนับสนุน ให้บรรลุจุดหมายและภารกิจขององค์กร บางคราวอาจจะกระทำตนเป็นผู้ตามที่ดีด้วยก็ได้ โดยการยอมรับและสนับสนุนการนำของผู้อื่นในการปฏิบัติงาน เมื่อเห็นว่า ผู้อื่นจะสามารถทำงานได้ดีกว่า

7. การเข้าสังคมได้ดี (The School Administrator as a Social Mam) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ดี ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้สามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร การเข้าสังคมเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นจะละเว้นเสียไม่ได้ ซึ่งกริฟฟิธส์ ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจได้มาก ไม่โลเลหรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคงแน่วแน่ รักษาคำมั่นสัญญา เป็นผู้ที่มีอารมณ์อยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมา ไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม พอดีกับสถานการณ์ ผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 78) กล่าวว่าสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิธส์ ไว้ดังนี้

1. การมีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อทำงานใหม่ ๆ ของตนประสบความสำเร็จจนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

2. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็น ก็คือการเปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. การให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่า เราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหาร คือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาให้ใช้ปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน

พร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงาน อื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. การให้ความช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัดและจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหามาขอความช่วยเหลือจากตน

5. การโน้มน้าวจิตใจ ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันจะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. การประสานงาน ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายตามแนว ที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็น ผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. การเข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ภารกิจอันหนึ่งที่ทำเป็น สำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมาก ภายในองค์กร หรือ ภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่างๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสมอย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปมียู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

วิพากย์ โรจนแพทย์ (2534, หน้า 20-26) ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิทส์ ไว้ดังนี้

1. การมีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมจะเป็นบุคคลที่มีสติปัญญาไหวพริบดีพร้อมทั้งมีความคิดก้าวหน้าในการที่จะริเริ่มคิดค้นหาวิธีที่จะบริหารงานให้ทันสมัยและเจริญรุ่งเรือง

2. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะเป็นนักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมจะเป็นบุคคลที่ช่างสังเกตการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอจึงนำผลที่สังเกตได้นี้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการบริหารงานให้เหมาะสมต่อสถานการณ์

3. การให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้มักจะเป็นบุคคลที่มีนิสัยสุขุมรอบคอบ ยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน เป็นผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น

4. การให้ความช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้จะบุคคลที่มีนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่เพื่อนร่วมงาน คอยให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน ทั้งในขณะปฏิบัติหน้าที่และเวลาอื่น ผู้นำประเภทนี้จะเป็นนักบริหารที่คอยดูแลความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

5. การโน้มน้าวจิตใจ ผู้นำในฐานะเป็นนักพูด หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพูดและมีปฏิภาณดี โดยสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจของผู้ฟังให้คล้อยตามและชื่นชมคำพูดหรือข้อเสนอแนะของตนเอง ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณสมบัติลักษณะนี้จะได้เปรียบบุคคลอื่น เพราะสามารถสั่งการได้ โดยผู้รับคำสั่งคล้อยตามและเห็นด้วย

6. การประสานงาน ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้ จะมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมนี้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีเป็นพิเศษที่จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. การเข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้มีจุดเด่นที่เป็นคุณสมบัติของตนเอง คือ เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และการโน้มน้าวจิตใจที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มและสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้โดยเป็นที่รักและยอมรับทั้งในองค์กรและนอกองค์กรสามารถชักนำชักชวนให้บุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานในการร่วมมือการทำงานกับสังคมส่วนรวมได้อย่างดีเลิศ

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545, หน้า 28) ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิธส์ ไว้ดังนี้

1. การมีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ ที่ทันต่อ เหตุการณ์และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

3. การให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่นเมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ จักให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักดึงเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. การให้ความช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

5. การโน้มน้าวจิตใจ ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

6. การประสานงาน ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจการเข้าสังคมได้ดี

การประสานงานจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เมื่อสิ่งต่อไปนี้ได้จัดให้มีขึ้น

6.1 โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม

6.2 มีแผนภูมิแสดงสายงานสายบังคับบัญชา และรายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และการมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวหรือแยกกันก็ได้

6.3 มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง

6.4 ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน

6.5 มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว

6.6 มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะและบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้สึกระบบการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ตื่นตัวอยู่เสมอและจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี

6.7 มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ประชุมกันเป็นประจำเป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ

6.8 มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันรับหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง

6.9 มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูก

6.10 มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า

6.11 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาร่วมกัน รับประทานอาหารร่วมกัน

6.12 มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่า วันใดเดือนใดจะปฏิบัติงานเรื่องอะไรและมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

7. การเข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลา และทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาสเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำจะต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

จากลักษณะรูปแบบ และพฤติกรรมผู้นำตามที่นักบริหาร นักวิชาการทางการบริหาร และนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดมาทั้งหมด พอสรุปได้ว่าแบบผู้นำโดยส่วนรวมจะมีแนวพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจ และลักษณะวิธีการทำงาน และแบบของผู้นำจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะยึดองค์การ บุคคล หรือ ประสานประโยชน์ขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน หรือยึดสถานการณ์เป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะปรากฏออกมาในรูปของความคิดริเริ่ม การให้การช่วยเหลือ การปรับปรุงแก้ไข การให้การยอมรับนับถือ การพูดโน้มน้าวจิตใจ การประสานงาน การเปลี่ยนแปลง การเข้าสังคมได้ดี และต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับคนในกลุ่มหรือในองค์กรด้วย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

จรัส ตลับทอง (2529, หน้า 201) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนผลการเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าไม่แตกต่างกัน

ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532, หน้า 90) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีวุฒิและประสบการณ์ในการบริหารต่างกันโดยจำแนกตามผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำประสบการณ์น้อย ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำประสบการณ์มาก ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีวุฒิสูงและประสบการณ์มาก ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งเจ็ดด้าน คือ การมีความคิดริเริ่ม การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การให้การยอมรับนับถือ การให้การช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การประสานงานและการเข้าสังคม ได้ดี ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาที่มีสถานภาพต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพมาศ บุญถนอม (2543, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 307 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้การช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคมได้ดี อยู่ในระดับสูง และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วสันต์ ช่างนาค (2544, หน้าบทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้าน

การให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้การช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคม อยู่ในระดับมาก

2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ที่อยู่โรงเรียนต่างประเภทกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สกวรัตน์ สุธุข (2547, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ชลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเขตเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูที่ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน จำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 42 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำด้วยค่าที (t -test) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการ สอน 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 91.60 ระดับความคิดเห็นของครูต่อลักษณะของพฤติกรรมอยู่ในระดับ มากทั้ง 7 ด้าน โดยค่าเฉลี่ย 3.90 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการให้การยอมรับนับถือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.02 – 4.01 และ 3.96 ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คอก (Cox. 1974, p. 2568) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือสหรัฐอเมริกา พบว่า

1) คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริง และในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่าย วิชาการและอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2) คะแนนที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวัง จึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

เวิร์thingตัน (Worthington. 1975, p. 1237) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของอาจารย์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วย ศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่ อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเอง กับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และ หัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า

- 1) อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของตน
- 2) ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
- 3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก ไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
- 4) ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกัน ทั้งในด้านมุ่งงาน และด้าน มุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- 5) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
- 6) หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุ่งงาน แต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน
- 7) ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรม ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัชฌาน นั้น ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกได้คะแนนจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ
- 8) ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัชฌาน นั้น ปรากฏว่าศึกษาธิการมีอัตราค่ามากกว่ากลุ่มอื่น

ไอเคน (Aiken. 1977, p. 5074) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคล ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทดสอบผู้อำนวยการและอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง แบบสอบถามนั้นอธิบายถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ด้านเนื้องานและด้านเนื่อบุคคลทั้งที่เป็นจริง และควรจะเป็นหรืออุดมคติ ซึ่งการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานของตนเอง มากกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์มีความเห็นของผู้อำนวยการและ อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารด้านเนื้องานและด้านเนื่อบุคคล มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ และจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงกับ พฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่า ผู้บริหารมี พฤติกรรมด้านเนื้องาน และด้านเนื่อบุคคลสูงกว่าที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน

เบิร์ค (Burke, 1983, p. 3762) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริม บรรยากาศขององค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสอบถาม LPC

และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน ในเครือเซาวันนิ มิชชัน (Shawnee Mission) 18 แห่ง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กันแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานก็ไม่ส่งเสริมหรือสอดคล้องกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 18 แห่ง มีความแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด ครูส่วนมากมีความพึงพอใจในการทำงาน และการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ และมีการประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงานในการสร้างบรรยากาศแบบเปิดที่จะเป็นการยอมรับด้วยดีจากครูผู้สอนค่อนข้างสูงในที่สุด

2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเตตรา เขต 2 นี้ ผู้วิจัยอาศัยทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ที่ว่าพฤติกรรมผู้นำควรประกอบด้วยองค์ประกอบมี 7 ประการ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.5.1 ด้านการมีความคิดริเริ่ม

พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่ม กริฟฟิทส์ เห็นว่าผู้บริหารควรแสดง พฤติกรรมที่มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ กำหนดเป็นแผนงานให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา โดยแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้องเสียก่อน มีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้สมาชิก หรือผู้ร่วมงานบุคคลที่เกี่ยวข้องได้โอกาสมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาด้วย เป็นผู้เสียสละเวลา เพื่อให้ภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

2.5.2 ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่มการจักปรับปรุงแก้ไข กริฟฟิทส์ เห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมคอยกระตุ้นผู้ร่วมงาน ปรับปรุงการทำงานด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจอยู่เสมอ สามารถดูแลรักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและของผู้ร่วมงาน มีความต้องการให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ดีที่สุด สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานในการปรับปรุงการทำงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน เสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

2.5.3 ด้านการให้การยอมรับนับถือ

พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่มการให้การยอมรับนับถือ กริฟฟิธส์ เห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ คาดการณ์เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล สามารถเข้าใจถึงความรู้สึก เจตคติของผู้อื่นทั้งบุคคลในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว มีความสามารถที่จะมองเห็น และยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รู้จักให้กำลังใจ ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบนวญ เอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน เป็นผู้เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

2.5.4 ด้านการให้ความช่วยเหลือ

พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่มการให้ความช่วยเหลือ กริฟฟิธส์ เห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมแสดงความห่วงใย เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมให้มีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน สร้างบรรยากาศให้มีอิสรภาพในการสร้างสรรค์งาน มีมิตรภาพไม่ข่มขู่บังคับ เป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมองเห็นความสำคัญของ วิชาชีพที่กระทำอยู่ ดูแลสวัสดิการตลอดจนด้านสุขภาพพลานามัย และความปลอดภัยในการทำงานด้วยความเอาใจใส่ช่วยเหลือ สนับสนุนให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหา พร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือให้สมาชิกสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2.5.5 ด้านการโน้มน้าวจิตใจ

พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่มการโน้มน้าวจิตใจ กริฟฟิธส์ เห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมสามารถพูดจูงใจให้หมู่คณะหรือสมาชิกปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน คอยโน้มน้าวจิตใจและตอกย้ำค่านิยมและความเชื่อด้วยคำพูดและการกระทำ สามารถพูดโน้มน้าวจิตใจคน ทั้งกลุ่มบุคคลในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา สามารถใช้ภาษาสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

2.5.6 ด้านการประสานงาน

พฤติกรรมผู้นำด้านการประสานงาน กริฟฟิธส์ เห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่สามารถประสานงานได้อย่างดี กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การปรับปรุงนโยบายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามแผน เป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกัน

อย่างเต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน สามารถประสานกับบุคคลในองค์กรและบุคคลภายนอก เพื่อนำเข้ามาร่วมการดำเนินงาน และร่วมกันแก้ปัญหา เป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับบุคคลทั้งหลาย เป็นผู้มีจิตสำนึก และเรียนรู้ความรู้สึกของคนอื่นได้ พร้อมเสมอที่จะเสนอความคิดต่อบุคคลต่าง ๆ มีความสามารถเกี่ยวกับการเขียนการพูด การสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเอง ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิกผู้ร่วมงานให้มีการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กลมกลืน ใกล้ชิดกัน สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้งหมด พยายามประสานความช่วยเหลือสนับสนุน ยอมรับและสนับสนุน การนำของผู้อื่นในการปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่าผู้อื่นสามารถทำงานได้ดีกว่า

2.5.7 ด้านการเข้าสังคมได้ดี

พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่มการเข้าสังคมได้ดี กริฟฟิธส์ เห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ดี สามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กร มีความเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจ ไม่โลเล หรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคง แน่วแน่ รักษาความสัตย์สุจริต เป็นผู้ที่มื่ออารมณ์อยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมาไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสมพอดีกับสถานการณ์ มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย