



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เขต สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

(1) แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ

โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม คือจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร มีวิถีชีวิต ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี อันเป็นที่ยอมรับและยึดถือเป็นมรดกทางสังคมของกลุ่มและถ่ายทอดสืบต่อกันไปเรื่อย ๆ เมื่อสังคมเจริญขึ้น สมาชิกมีมากขึ้น รูปแบบของสังคมก็ซับซ้อน จำเป็นต้องมีกฎระเบียบ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่รวมกันอย่างสงบสุข ในขณะเดียวกันก็ต้องมีผู้ที่สามารถจัดระเบียบในสังคมได้ ต้องทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับและเชื่อฟังในกฎระเบียบเหล่านั้น ลักษณะที่กล่าวนี้คือที่มาของคำว่า "ผู้นำ" ซึ่งจะมีวิวัฒนาการแตกต่างกันไปตามยุคสมัยและลักษณะของกลุ่มสังคม เช่น หัวหน้าเผ่า ผู้นำทางศาสนา และกลายมาเป็นคณะรัฐบาล

อรรถ วัชรธรรม (2527) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่าคือ บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ภิญโญ สาธร (2523) ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำคือผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ

เป็นกระบวนการ 2 ทางคือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่จะมีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

จากคำนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเสมอไป เมื่อโลกก็ตามที่มีผู้ศรัทธา ยอมรับในความคิด และการกระทำของบุคคลหนึ่งบุคคลใด บุคคลนั้นจะเป็นผู้นำของสังคม อรุณ วัชรธรรม (2527) กล่าวถึงกรณีที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุตามเป้าหมายหรือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ Alex Baveles (อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า คือศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติกิจการให้ลุล่วงไปด้วยดี ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งพวกเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่ง ได้รับความแต่งตั้งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

โดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ สภาพภายในของบุคคล ได้แก่ อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ภาวะผู้นำนี้จะเกิดขึ้นจากตำแหน่งหรือไม่ก็ได้

พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ และ พฤติกรรมนี้ ผู้ตาม ศรัทธา ยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

Tannenbaum and Schmidt (1958) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ออก 7 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำที่ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ในกรณีเช่นนี้ผู้นำเป็นผู้พิจารณา ปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็น ว่าดีที่สุด จากนั้นก็จะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดง ความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่อย่างใด วิธีการที่จะให้บังเกิด ผลในทางปฏิบัติก็คือ การใช้อำนาจ

แบบที่ 2 ผู้นำที่พยายามกระตุ้น เกลี้ยกล่อม ให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างกันออกไป คือแทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยน เป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมก็เพราะ สำคัญกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น จึงพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้า กระทำตามที่เขาตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับ บัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า ดีอย่างไร และมีความกังวลใจอย่างไร หลังจาก ที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไรจึง จะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อทัศนใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาส ผู้ใ้มั่งคัมบัญชามีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการทัศนใจบ้าง แต่ความคิด ริเริ่มและการพิจารณาทัศนใจยังคงอยู่กับผู้มั่งคัมบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับ ผู้ใ้มั่งคัมบัญชาเขาได้พิจารณาทัศนใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงไ้ผู้นำเสนอต่อผู้ใ้มั่งคัมบัญชาก่อน เพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การ ทัศนใจกระทบกับผู้ใ้มั่งคัมบัญชาคนึ่อย่างไร เขาจะให้ผู้ใ้มั่งคัมบัญชาพิจารณาให้ ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่าการทัศนใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ทัศนใจเอง เป็น โอกาสแรกที่ผู้ใ้มั่งคัมบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญห ผู้มั่งคัมบัญชา จะเริ่มค้นอธิบายถึงตัวปัญหว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นของผู้ใ้มั่งคัมบัญชาว่า มีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใ้มั่งคัมบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำคงเป็นผู้ทัศนใจเลือกทางที่เห็นว่า คีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ทัศนใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบ ปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใ้มั่งคัมบัญชาเป็นผู้ทัศนใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการทัศนใจ

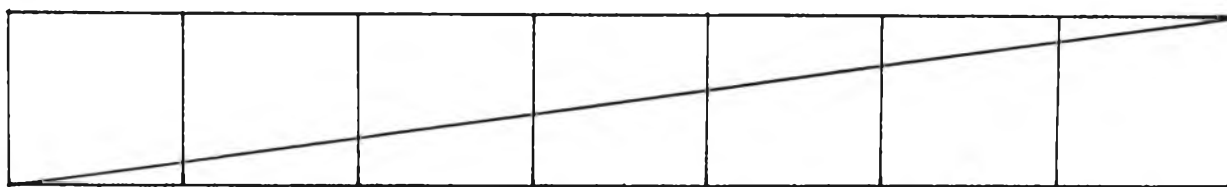
แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใ้มั่งคัมบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้ เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหหลาย ๆ ทางเอง แต่ ผู้มั่งคัมบัญชากำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มทัศนใจอย่างไร ผู้มั่งคัมบัญชาก็จะทอ่งทำตาม

พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 7 แบบ อาจเขียนเป็นแผนภูมิการใช้อำนาจของผู้นำ

คือ

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก

ผู้นำแบบให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วม



ผู้นำที่ตัดสินใจแล้วแจ้งให้ทราบ	ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตน	ผู้นำเสนอข้อเท็จจริงของตนแล้วขอทราบความคิดเห็น	ผู้นำเสนอข้อเท็จจริงและอาจเปลี่ยนแปลงความคิดที่เห็น	ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำแก่ตัดสินใจเอง	ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น	ผู้นำอนุญาตให้ผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด
---------------------------------	--	--	---	---	--	---

แผนภูมิแสดงลักษณะพฤติกรรมผู้นำ 7 แบบ ของ Tennenbaum and Schmidt

Daniel E. Griffiths (1956) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (As a Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ
2. ในฐานะนักปรับปรุง (As a Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารแสดงออกมาให้เห็นคือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะกระตุ้น ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้คอยแนะแนววิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้
3. ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) เมื่อสมาชิกหรือผู้บังคับบัญชาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออก

มาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a Helper) นักบริหารที่
ก็จะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ที่มีปัญหา ทั้งปัญหาทางวิชาการและ
เรื่องส่วนตัว

5. ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง (As a Effective Speaker)
สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้
ที่มีความสามารถในทางการใช้ภาษา สามารถพูดในที่ชุมชน สร้างเส้นที่ ความศรัทธา
ความเชื่อ และมีความจริงใจในคำพูด

6. ในฐานะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) ต้องเป็น
ผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน
และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะ
ต้องเป็นผู้ชักจูง ประสานให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความเข้าใจอันดี
ต่อกัน

7. ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ (As a Social Man) การ
เข้ากับสังคมนั้นเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวน
มากได้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของ
องค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และ
ปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

แบบของผู้นำ ได้มีผู้จำแนกวิธีการใช้อำนาจของผู้นำหรือแบบของผู้นำไว้
หลายแบบที่สำคัญ เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2514) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับแบบของผู้นำไว้ 2
ลักษณะ คือ

1. พิจารณาถึงลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ แบ่งได้เป็น 3 แบบ

1.1 ผู้นำแบบอัทธินิยม ผู้นำแบบนี้อาจเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า

"แบบอัทธาธิปไตย" เป็นผู้นำที่ดีกว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น เข้าทำนองที่ว่า

"ฉันแน่กว่าคนอื่น" จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักเน้นที่สมรรถภาพของการทำงานและต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ การบริหารงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้

- 1) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ปฏิบัติเช่นนั้น
- 2) การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ของประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม หรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ
- 3) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่อง มักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง
- 4) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้ขอเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- 5) นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจูงใจ ฯลฯ เป็นเรื่องที่ตั้งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามักก็เป็นเพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการโดยการถือข้อสื่อสารมีจากบนลงล่างเพียงทางเดียว
- 6) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน
- 7) คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้าและช่วยไ้ทำงานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น
- 8) ข้อเสนอต่าง ๆ ที่ใ้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6 - 7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและยาวนานเสียเวลา งานจะล่าช้าและค้างคั่ง
- 9) ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ไ้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เจียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้บางทีเรียกว่า Free - Rein Leaders ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายนุรุษไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย บรรดาผู้ใต้อำนาจต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัชฌาศัย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแกล้งนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก เข้าทำนองผู้นำที่เรียกว่า "ไม่เอาไหน" การบริหารแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้คือ

- 1) ให้ผู้ใต้อำนาจเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก
- 2) ไม่มีหลักการควบคุมดูแล ไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงาน ว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่
- 3) หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า มีเพียงแต่ชื่อหรือสมมุตินามเท่านั้น
- 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา
- 5) ซากความคิดริเริ่มต่อการทำงาน และไม่พยายามจี้ให้มีการประเมินผลงาน หรือติดตามผลงานเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีกว่าที่สุกและอ่านผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตน จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือรวมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่คนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะของการบริหารงานทั่ว ๆ ไปของผู้นำประเภทนี้ มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้อำนาจก่อนดำเนินการ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

- 2) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้อำนาจได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

เต็มที่

- 3) ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำสอนงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และ วิจัยเลือกวิธีที่จะทำงานใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง
- 5) สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามี นายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่าคุณร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน
- 6) ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

2. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มักถือ ระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มี ลักษณะคล้ายกับผู้นำประเภทอักษนิยม การวิจัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผน หรือ ทัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้อง การความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน และ มักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเอง ขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอักษนิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับ บัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องระวังตัวแจ การติดต่อ สื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2.2 ผู้นำแบบขงใจ การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้าน ทั้งเป็นการชี้ชวน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อระหว่างกันเป็นแบบ 2 ทาง เป็นไปในรูป ของกลุ่มที่มีสมาชิกชั้นสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

2.3 ผู้นำแบบขงการ ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ คล้าย แบบอักษนิยม ทราบแต่วิธีการสั่งอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีการสอนแนะนำการทำงาน ซาก หลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยายภาคเติมไปช่วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ ระหว่างกันเป็นไปในรูปพิธีการ

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้ ส่วนใหญ่คล้ายกับ การใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบขงใจ คือนิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนี-
 ปรนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ชอบใช้คำว่า
 "เรา" แทนตัว อันเป็นสัญลักษณ์ของหมู่คณะ กลุ่ม หรือองค์การ ความแตกต่างระหว่าง
 ผู้นำแบบจริงจังกับแบบร่วมมือ อยู่ที่แบบ 3 ท้องใช้ศิลปะการจริงจัง เมื่อประสงค์จะให้
 ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามอย่างใด และในกลุ่มผู้ร่วมงานนั้นอาจมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือด้วยก็ได้
 ก็นั้นจึงจำเป็นที่ผู้นำน้อมนำ หรือจริงจังให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย หรือ
 คล้อยตามความเห็นที่ผู้นำประสงค์จะให้ปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบร่วมมือ นั้น มักนิยมใช้
 วิธีการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตาม เมื่อ
 เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นแล้ว

นอกจากนี้การพิจารณาแบบของผู้นำจากลักษณะการใช้อำนาจของนักบริหาร
 อีกหลายคน ก็แบ่งในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน เช่น ชงชัย สันติวงษ์ (2530) แบ่งเป็น
 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออก
 คำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำ
 การตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใ
 บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเข้าไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านายอย่าง
 เกินขีด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมี
 การใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใ้บังคับ
 บัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมีอยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่ง
 อุตสาหกรรมต่าง ๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้นและคนงานมีโอกาสหางานน้อย จึงจะเห็นได้
 จากนักอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรปและอเมริกา เป็นต้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิด
 แรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ใ้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่
 เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะ
 เปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและทุกคู่ช่วย ในการปฏิบัติ
 งานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะเข้าไปในทำนองที่ว่า สิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง
 กับทุกคน ก็นั้นการแก้ไขปัญหาก็ต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วม

พิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิก
นี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหา
ต่าง ๆ ไปด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำชนิกนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า
จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชาที่มีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชามี
อำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่
ใต้มบังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำ
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่าง ๆ
ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้
ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ
หน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

Getzel J. W. and Guba E. G. (1967) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด
ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ
กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจ
คน หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของ
ตนเองเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป
ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข
ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดข้องระเบียบอยู่บ้างก็ไม่
ขัดข้อง หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นคนนี้เป็นคน ๆ ไป คือการคบหากันส่วนตัว
สำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบัน
หรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วจะลุ่มอล่วยไม่
ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง
ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

ความเห็นของ Getzel กับ Guba นี้ ถ้าจะเปรียบเทียบกับแบบของผู้นำ
ตามแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2517) น่าจะสรุปได้ว่า

ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก โดดเดี่ยวกับผู้นำแบบอักษิณัม
 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก โดดเดี่ยวกับผู้นำแบบเสรีนิยม
 ผู้นำที่ประสานประโยชน์ โดดเดี่ยวกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

ส่วน ชุม กาญจนประกร (อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม, 2527) แบ่งโดยพิจารณาจากสถานะของการเป็นผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้า เช่น อธิบดี หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น เราจะพบเสมอว่า อธิบดีแต่ละคนนั้น แม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็มีได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน เราจะสังเกตเห็นในโลกของความเป็นจริงว่า แต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประธานสภา ประธานที่ประชุมซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ หรือพระมหากษัตริย์ ซึ่งทรงเป็นประมุขของชาติไทย เป็นต้น

นักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ William J. Reddin (1970) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ ใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพน้อยอยู่ 4 แบบ ซึ่งเป็นประเภทที่ไร้ประโยชน์ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชักขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อรักษาความสงบ

เรียบร้อยไว้ให้ไว้

3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มีได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด ซากสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ใคร่ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

1. แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) หรือทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบเสมอในระบบราชการทั่วไป

2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จัดมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

3. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benovolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจไม่สั่นไหวสูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการทำงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

4. แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

ประเภทของผู้นำ การแบ่งประเภทของผู้นำมีความยุ่งยากอยู่บางประการ เพราะมีผู้แบ่งประเภทแตกต่างกันออกไป บางคนแบ่งตามลักษณะขององค์การ บางคนแบ่งตามวิธีการใช้อำนาจ หรือการแบ่งตามตำแหน่งในองค์การ ในที่นี้จะยกการแบ่งประเภทของผู้นำนักปราชญ์และนักบริหารที่มีชื่อเสียง เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของผู้นำตามแนวคิดของ Edwin B. Flippo เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ผู้นำนิเสธ หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเกรงกลัว จะต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบรวมอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำปฏิฐาน หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้นำประเภทแรก การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) มากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority)

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทของผู้นำโดยการแบ่งตามตำแหน่งและตามสถานการณ์ ดังนี้

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง หมายถึง ภาวะผู้นำเกิดขึ้นโดยตำแหน่ง เมื่อบุคคลใดได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดแล้ว ภาวะผู้นำตามตำแหน่งย่อมเกิดขึ้นในตัวผู้นั้นโดยปริยาย ภาวะผู้นำประเภทนี้เรามักจะประสบอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่นในห้องเรียน เราจะเห็นคนเป็นผู้นำ ครูมีตำแหน่งครู มีหน้าที่ในการนำนักเรียนให้เจริญงอกงามทั้งทางค่านิยม คุณภาพ ร่างกาย และจิตใจ ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในห้องเรียนดังกล่าวนี้จึงถือว่าเป็นภาวะผู้นำตามตำแหน่ง ในทำนองเดียวกันครูใหญ่มีหน้าที่นำองค์การที่เรียกว่าโรงเรียนไปสู่จุดหมายปลายทาง ในหมู่บ้าน ผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้นำ เมื่อผู้ใหญ่บ้านเรียกประชุม ลูกบ้านก็มาประชุม

2. ผู้นำโดยสถานการณ์ หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเนื่องจากเหตุการณ์ หรือสถานการณ์บางอย่าง เป็นตัวก่อให้เกิดบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่ม ของตน ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นแต่เฉพาะในบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำอาจ เกิดขึ้นได้ในทุกสถานการณ์ที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่คนหนึ่งใช้อิทธิพลต่ออีกคน หนึ่งหรือหลายคน เพื่อให้กลุ่มทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ คนที่ทำหน้าที่ชักจูงหรือชี้นำ กลุ่มจึงเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำประเภทนี้เป็นภาวะที่เกิดขึ้นได้บ่อย ๆ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำแต่ละคน จะแสดงบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับกลุ่มที่ตนนำอยู่ ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจ มีบทบาทหน้าที่แตกต่างจากผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตย แต่อย่างไรก็ตามผู้นำทั้ง หลายมีบทบาทหน้าที่หลายประการตรงกันอยู่ เรื่องนี้ Krech Crutchfield and Ballachey (1962) ได้สรุปว่า ในองค์การหนึ่ง ๆ ผู้นำอาจมีบทบาทหน้าที่ 14 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดสำหรับผู้นำก็คือ ทำ หน้าที่เป็นตัวประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้คู มนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างครบถ้วน โดยปรกติผู้นำประเภทนี้มักไม่ทำงานเอง แต่จะมอบให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ ไปทำ แต่ถ้ามี งานบางอย่างที่ผู้นำไม่แน่ใจว่าจะมอบให้ใครทำก็ ผู้นำมักจะลงมือทำเอง การทำเช่น นี้เป็นการลดความภาคภูมิใจของลูกน้องที่จะรับผิดชอบงานนี้ และเป็นการสะกดกั้นโอกาส ในการแสดงความสามารถของลูกน้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน โดยปรกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนอยู่เสมอ โดยการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ กำหนดทางเลือกและวิธีปฏิบัติของกลุ่มเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำมักคอยควบคุมดูแลให้การทำงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เรื่องของแผนนี้ผู้ที่รู้มากกว่าคนอื่น ๆ คือ ผู้นำ ผู้นำเป็น ผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดขององค์การ คนอื่นในองค์การมักรู้เรื่องเฉพาะส่วนย่อยที่ตน รับผิดชอบเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย งานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดนโยบายและจุดหมายปลายทาง (Goal) ของกลุ่ม นโยบายและจุดหมาย ปลายทางของกลุ่มมักได้มาจาก 3 แหล่งด้วยกัน คือ

3.1 มาจาก "เบื้องบน" หรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูง

3.2 มาจาก "เบื้องล่าง" คือได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคคล
ที่ผู้ใ้บังคับบัญชา

3.3 มาจาก "ผู้นำ" ของกลุ่ม

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ โดยทั่วไปผู้นำมักได้รับการยอมรับว่าเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์สำหรับลูกน้อง ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้ใ้บังคับบัญชามักจะหวังพึ่งผู้นำในการแก้ปัญหาให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงมีหน้าที่คล้ายผู้ชำนาญการในหน่วยงานที่ตนปกครองดูแลไปโดยปริยาย แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจะมีความรอบรู้ไปหมดทุกอย่างย่อมเป็นไปได้ ในกรณีนี้ผู้นำอาจอาศัยผู้ช่วยเหลือและที่ปรึกษาต่าง ๆ คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อกับบุคคลภายนอก เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การที่มีจำนวนสมาชิกเป็นอันมาก ไม่สามารถติดต่อกับภายนอกโดยตรงได้ ผู้นำจึงมักต้องทำหน้าที่นี้แทน ผู้นำจึงมีสภาพเหมือนเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่ม นอกจากจะติดต่อกับภายนอกแล้ว ผู้นำยังต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกที่มีธุรกิจกับองค์การอีกด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ผู้นำเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกลุ่ม และดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำที่ควรพยายามสร้างความสัมพันธ์ภายในระหว่างสมาชิกแต่ละคนไม่ควรทำตัวให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับการเสนอให้คุณให้โทษแก่บุคคลอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่าเป็นอาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตักเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำ

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยสมาชิกหรือผู้ร่วมงานหลาย ๆ คน ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างกัน การระงับเหตุหรือกรณีพิพาทระหว่างกัน ย่อมหนีไม่พ้นที่ผู้นำจะต้องยื่นมือเข้าไปไกล่เกลี่ย เพื่อให้เกิดความสงบและเข้าใจกันทีในที่สุด

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง ในบางครั้งผู้นำอาจต้องทำตัวเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกของกลุ่ม ว่าควรจะประพฤติตนอย่างไร เช่นผู้นำทหารอาจต้องนำทหารที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเข้าสู้รบ หรือ พระต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติตามหลักศีลธรรม

10. ผู้นำในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม หน่วยงานทั้งหลายย่อมเป็นที่รวมของคนหมู่มาก ซึ่งต่างจิตต่างใจกันการที่จะให้ดำรงไว้ซึ่งความสามัคคีกลมเกลียวกันของกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญมาก กลุ่มจึงจำเป็นต้องมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคน ที่สมควรได้รับการยกย่องจากบุคคลทั้งหลายของกลุ่มว่าเป็นตัวแทน สมาชิกมีความมั่นใจว่าเขาจะไม่เป็นพิษเป็นภัยต่อกลุ่มอย่างเด็ดขาด บุคคลนั้นก็คือนำหน้านั้นเอง

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำกรใด ๆ แทนคนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ใคร่กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุทิศตน ในบางครั้งผู้นำอาจมีความจำเป็นต้องทำตนคล้ายกับเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดค่านิยม ความเชื่อและปทัสถาน สำหรับสมาชิกแต่ละคน อุทิศตนก็ดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตามจนกระทั่งกลายเป็นอุทิศตนทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และเป็นนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิคาผู้กรุณา ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกที่น่านับถือในฐานะเป็นบิคาของกลุ่ม ซึ่งจะดูคำใครก็ตาม การดูคำนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนรู้ว่าเบื้องหลังการดูคำนั้น เขามีความรักความหวังคือผู้ช่วยเสมอ และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิคาของกลุ่ม ย่อมหวังไว้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ผู้นำเองจะถูกลงโทษแทนสมาชิก ในบางกรณีเมื่อเกิดความผิดพลาดเสียหาย สมาชิกจะพากันบดความรับผิดชอบชดชอดไปยังผู้อื่น การชดชอดเช่นนี้อาจทำให้คนที่ถูกชดชอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาได้ในภายหลัง เมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนจะพากันเห็นใจผู้นำคนนั้น เพราะเขายอมรับเคราะห์กรรมที่เกิดขึ้นแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

3. มีความกล้าหาญ คือลักษณะที่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจา ใจ จึงจะปฏิบัติการณ์เป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถเผชิญต่องานต่าง ๆ โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือขัดขวางใจ ๆ

4. มีความเด็ดขาด คือความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้ว จะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. มีความแนบเนียน คือความสามารถที่จะติดต่อกันเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อกัน เกิดความกระต้างกระเถียงหรือไม่พอใจแก่กันได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น และเรียบร้อย

6. มีความยุติธรรม คือการปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางคนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อประโยชน์หรือเป็นโทษแก่ผู้ใด

7. ท่าทาง คือการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ทองประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

8. มีความอดทน คือความสามารถของร่างกายและจิตใจ ที่จะอดทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผล ให้ก่อเนื่องและบรรลุลดสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. มีความกระตือรือร้น คือการมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรารวมติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปอีกด้วย

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือการซจกเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการชมหรือบังคับ ความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นยอมเป็นคนที่มีความ ซื่อสัตย์สุจริต ทรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใ้บังคับบัญชาได้เป็น อยางดีและเป็นธรรม

11. มีความตื่นตัว คือมีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ ประมาท ไม่มี क्याทำอะไรที่ทันควัน และมีความว่องไวปราศเป็รียวอยู่เสมอ ซึ่ง หมายความว่าไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใใน ทั้งนี้เพื่อจะไ้ค้นหาหรือชักจูงให้ผู้ใ้บังคับ- บัญชาให้ทำตามโดยอัคโณมิตี

12. มีคุณพิณิจ คือมีอำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งนำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็น หรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องใช้คุณพิณิจ อยางมาก ทั้งนี้เพื่อจะให้ผู้ใ้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุณพิณิจของเรา และมีความ เชื่อถือเราในที่สุด

13. มีความสงบเสงี่ยม คือความไม่หึงงายโส ไม่จองทอง และไม่มี ความภาคภูมิใจในสิ่งใ้ไรเหตุผล เป็นลักษณะสำคัญที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมคุณลิกภาพอื่น ๆ ให้ผู้อยู่ในขอบเขตที่ต้งามอีกด้วย

14. มีความเห็นอกเห็นใจ คือคุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของ มนุษยชาติ คือต้องประกอบไปดวยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และ ความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบา ความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ใน เรื่องทุกขุสขุตลอดจน ความเกือกเนื้อร้อนใจของผู้ใ้บังคับบัญชาใ้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจ ซึ่งกันและกันใ้โดยยาคีที่สุด และผลที่ไ้กันก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจาก ผู้ใ้บังคับบัญชาอยางล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปดวยคี

15. มีความจงรักภักคี คือสภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของ การเป็นบุคคลที่ ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ทอหน้าที การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็น ต้องมีความจงรักภักคีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะไ้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใ้

บึงคัมภีร์เชื่อว่า เราจะซื่อสัตย์ต่อเขา แล้วเขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา อันจะเป็นผลให้เราได้รับความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การเข้าสังคมได้คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน ผู้นำหรือผู้บึงคัมภีร์ชาติจะต้องพยายามศึกษาและปรับตนให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะไปติดต่อกับให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง คือการบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง 5 อันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาท่าทาง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บึงคัมภีร์ เพราะตลอดเวลาเขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้อื่นเสมอ หากการกิริยาท่าทาง ๆ ที่แสดงออกมานั้น จะถูกมองถูกสังเกตและบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ที่บึงคัมภีร์ชาติได้

May Smith (อ้างถึงใน ธรรมรส โชติคุณุสร, 2519) ใ้กระบุคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้

1. มีไหวพริบและวิจรรณญาณดี
2. มีความคิดคำนึงดี
3. มีอารมณ์ดี คงเส้นคงวา
4. มีความยุติธรรม
5. มีความรับผิดชอบ
6. มีอารมณ์ขัน

Cicile E. Good (อ้างถึงใน จานงค์ สมประสงค์, 2514) เสนอว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบคอบ
3. มีความสามารถในการพูดและเขียน
4. มีจิตใจ ร่างกาย อารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างแรง

6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นบังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราภุศลย์ (2529) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญประจำผู้นำไว้นำสนใจ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญาไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ หันคอเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด

2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ ความสำเร็จทั้งด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ เขาจะต้องเป็นคนที่คุณอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม ในค่านิยมกิจกรรม ในค่านิยมสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะทางสังคมที่เป็นที่รู้จักทั่วไป (Populality)

6. ฐสภาพการณ์ ฐสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ที่บังคับบัญชา ฐในวัตุประสงค์ขององค์การ ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

สรุป ผู้นำคือ บุคคลโลกที่ตามในกลุ่มที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นยกย่อง ยอมรับ และปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยทั่วไปผู้นำมักจะมีอำนาจตามตำแหน่ง (Authority) อยู่ด้วย แต่ผู้นำตามแนวคิดของนักบริหารที่แท้จริงนั้นเน้นการมีอำนาจบารมี (Power) ซึ่งจะซาบซึ้งเกาะกินใจผู้ตามมากกว่าและยังยืนยันว่า ในที่นี้ผู้วิจัยเห็นพ้องต้องกันกับ

Daniel E. Griffiths ที่ว่า ผู้นำควรมีภาวะผู้นำ 7 ประการ คือ

1. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. เป็นผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข

3. เป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ

4. เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ

5. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออก

6. เป็นผู้มีธรรมาภิบาล

7. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ



5. เป็นนักพูดที่เก่ง
6. เป็นผู้ประสานงาน
7. เป็นผู้เข้าสังคมได้

ผู้ใดมีพฤติกรรมครบถ้วนทั้ง 7 ประการนี้ ย่อมเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร ปกครอง บังคับบัญชา เป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างแน่นอน

(2) บทบาท หน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์ เขต สังกัดกรมสามัญศึกษา

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ เขต สังกัดกรมสามัญศึกษา

ศึกษานิเทศก์เป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดกรมสามัญศึกษา จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2522 ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาทุกประเภท ทั้งนี้เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 หลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ.2521 หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ.2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ.2524 ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ส่งเสริมการศึกษาในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้ประสานสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคล่องตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม

1.2 ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งบริการทางการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา พละนามัยแก่ชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

1.3 ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับในความรับผิดชอบ โดยมุ่งปรับปรุงและวางระบบการตรวจสอบมาตรฐาน และวิทยฐานะ และเน้นการวางระบบการติดตามประเมินผล และการนิเทศการศึกษา

1.4 ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการคิดเป็น ทำเป็น คำนวณเป็น และแก้ปัญหาเป็น และมุ่งเร่งการ

ฝึกอบรมครูประจำการ การผลิตและการกระจายแบบเรียน คู่มืออุปกรณ์การเรียนการสอนให้ถึงมือครู และผู้รับบริการอย่างกว้างขวางและทันเวลา

1.5 สนับสนุนส่งเสริมและเผยแพร่การวิจัย จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้วิจัย และนำผลการวิจัยไปใช้ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ

1.6 เร่งฝึกอบรมในก้านระเบียบ วินัย คุณธรรม และรู้จักรับผิดชอบตนเอง และสังคม พร้อมทั้งสำนึกในความเป็นไทยร่วมกัน เพื่อสร้างไว้ซึ่งเอกราชและอธิปไตยของชาติในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

1.7 ส่งเสริมการบำเพ็ญบุญคุณธรรมนิยม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม อันถึงงาม ตลอดจนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชาติ

1.8 ส่งเสริมการนันทนาการ การกีฬา ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพื่อให้นักเรียนและประชาชนมีสุขภาพและพลานามัยที่สมบูรณ์ และมีน้ำใจเป็นนักกีฬา

1.9 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากร เพื่อมุ่งกระจายบริการทางการศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2530 ระบุ "ความมุ่งหมายของงานนิเทศการศึกษาและหน้าที่ของศึกษานิเทศก์" ไว้ในหมวดหนึ่ง ดังต่อไปนี้

2. ความมุ่งหมายของงานนิเทศการศึกษา

2.1 เพื่อรักษาและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา

2.2 เพื่อแก้ปัญหา ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา ในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรใหม่ บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและนโยบายของกรมสามัญศึกษา

2.3 เพื่อปรับใช้หลักสูตรและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และเสนอใช้หลักสูตรที่จำเป็น ตลอดจนหลักสูตร การศึกษาพิเศษ หรือหลักสูตรเฉพาะอย่างตามความจำเป็น

2.4 เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันจำเป็นในการจัดการเรียนการสอน และสามารถแก้ปัญหาที่ จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานดังกล่าวได้ รวมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน ตามบทบาทหน้าที่ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา

2.5 เพื่อให้คำปรึกษาและประสานงานทางวิชาการแก่กรมเจ้าสังกัด กระทรวง และโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงาน ขององค์การระหว่างประเทศ

2.6 เพื่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับสำนักงานศึกษาธิการ เขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินโครงการและงานพัฒนาต่าง ๆ ที่มอบหมายไปยัง เขตการศึกษาและจังหวัด

3. หน้าที่ของศึกษานิเทศก์

ศึกษานิเทศก์เขต สังกัดกรมสามัญศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ดังต่อไปนี้

3.1 นิเทศบุคลากรในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้งสายปฏิบัติการ การสอน สายสนับสนุนการสอนและสายบริหาร

3.2 ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารธุรการ การปกครอง การบริการ และอาคารสถานที่

3.3 ศึกษา ค้นคว้า สืบวิจัย ทดลอง วิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ทั้งทางด้านวิชาการและการบริหารการศึกษา

3.4 พิจารณาปรับใช้หลักสูตร แบบเรียน หนังสือประกอบการเรียน การสอน แนวการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของภูมิภาคต่าง ๆ

3.5 ผลิตคู่มือ เอกสารวิชาการ และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน

3.6 ปรับปรุง ส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการ ศึกษา โดยใช้นวัตกรรมทางการศึกษา

3.7 จัดประชุม อบรม สัมมนาครู อาจารย์ หรือผู้บริหารการศึกษา เพื่อส่งเสริมงานวิชาการ

3.8 เผยแพร่ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และผลการวิเคราะห์ วิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร

3.9 ทักทายและประเมินผลงานทางก้านวิชาการ

3.10 ประสานงานทางก้านวิชาการแก่หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.11 ดำเนินการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

3.12 ดำเนินการประสานงานและให้ความร่วมมือกับสำนักงานศึกษาธิการเขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามโครงการและงานพัฒนาต่าง ๆ ที่กระทรวงและกรมต่าง ๆ มอบหมาย และขอความร่วมมือไปยังเขตการศึกษาและจังหวัด

3.13 งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต สังกัดกรมสามัญศึกษา

4.1 บังคับบัญชา ควบคุม ดูแลศึกษานิเทศก์ และพนักงานเจ้าหน้าที่ ภายในหน่วยให้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องตามที่กรมสามัญศึกษา มอบหมาย

4.2 ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามโครงการและวิธีการงบประมาณ

4.3 ควบคุมดูแลรักษาอาคารสถานที่และพัสดุ คุ้มครองและยานพาหนะ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

4.4 บริหารงานทั่วไปของหน่วย ให้เป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของทางราชการ

4.5 วิจัย และพัฒนางานวิชาการ เฉพาะส่วนของเขตการศึกษาที่รับผิดชอบ

- 4.6 ส่งเสริมและเผยแพร่งานวิชาการ แก่โรงเรียนสังกัดกรม
สามัญศึกษา ในเขตการศึกษา
- 4.7 เสนอแผนงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรแก่กรมสามัญศึกษา
และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4.8 ร่วมมือประสานงานกับหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา หน่วย
ศึกษานิเทศก์จังหวัด
- 4.9 นิเทศงานให้แก่ศึกษานิเทศก์เขต จังหวัด
- 4.10 จัดตั้งงบประมาณและควบคุมการดำเนินการใช้งบประมาณให้
เป็นไปอย่างดี
- 4.11 วางระเบียบการปฏิบัติงานภายใน รวมทั้งการเร่งรัด ควบคุม
ตรวจสอบ ช่วยเหลือให้ศึกษานิเทศก์และพนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ปฏิบัติงานตามที่
กำหนดไว้
- 4.12 วางแผนการปฏิบัติงานของหน่วย
- 4.13 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.14 รายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.15 พิจารณาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์และพนักงานเจ้าหน้าที่
เขต เพื่อเสนอความดีความชอบประจำปีร่วมกับศึกษาธิการเขต
- 4.16 ดูแลให้สวัสดิการ บำรุงขวัญแก่ศึกษานิเทศก์ พนักงานเจ้าหน้าที่
และนักการภารโรง เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สรุป หน่วยศึกษานิเทศก์เป็นองค์กรสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวง
ศึกษาธิการ มีภาระหน้าที่หลักคือ สนับสนุน ส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยม
ศึกษาทั่วประเทศ แบ่งออกเป็น 12 หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา มีผู้บริหารเรียก
ว่าหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต มีภาระหน้าที่ต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของกรม
สามัญศึกษา พร้อมกับต้องบังคับบัญชาศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญอีกจำนวนหนึ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของบรรดาผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ก็เป็นการศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีรูปแบบและระบบการบริหาร ตลอดจนอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยจะคัดเลือกผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเกิดประโยชน์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มาเสนอ เช่น

กล้าหาญ สุกแสน (2521) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย เมื่อ พ.ศ.2521 โดยสอบถามความเห็นจากกลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และจากกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวังและพฤติกรรมที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ผลปรากฏว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นว่า หัวหน้าหน่วยฯ ควรจะมีพฤติกรรมผู้นำสูงเป็นอย่างมาก ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ ส่วนพฤติกรรมที่เป็นจริงปรากฏว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มหัวหน้าหน่วยฯ มีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านสัมพันธภาพ (Consideration) สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แก่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัด กลับมีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยฯ ทั้ง 2 ด้าน ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ศรีสุมาลย์ รัตโน (2517) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร เมื่อปี 2517 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ. ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ คือประมาณร้อยละ 46.67 ใ้รับการยอมรับว่า เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน และส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ และต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ และผู้บริหารเองก็คิดว่าตนเอง ควรจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เกินซัดกว่าที่เป็นอยู่

ภิญญาพร วัฒนเจริญ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" โดยยึดตามกรอบแนวคิดของ Daniel E. Griffiths พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดั้มาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดการประชุมปฏิบัติการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์กลับเห็นว่าได้ปฏิบัติน้อย
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดั้มาก
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดั้มาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
5. ผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดั้มาก
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดั้มาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลา เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าได้ปฏิบัติน้อย
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดั้มาก

สมาน วีระกำแหง (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" ผลสรุปที่ได้คือ

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์

2. ผู้บริหารกับคณาจารย์มีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน

3. ผู้บริหารกับคณาจารย์มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร ในเรื่องการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. ผู้บริหารและคณาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมสูงทั้ง 2 ด้าน

5. คณาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้ง 2 ด้าน ส่วนผู้บริหารเองก็เชื่อว่า สามารถจะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้มากกว่าที่เป็นอยู่ได้

วิภา เลค (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิก" โดยยึดตามกรอบแนวคิดของ Daniel E. Griffiths แต่เพิ่มคำถามที่ นพพงษ์ บุญจิตรากุลย์ (2529) เพิ่มไว้ อีก 2 ประการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก ยกเว้น 2 ข้อ ที่เกี่ยวกับการริเริ่มโครงการหรือแผนงานใหม่ ๆ เพื่อบริหารงานของโรงเรียนให้ครูได้ดำเนินการอยู่เสมอ กับการรู้จักจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาเมื่อมีปัญหาสำคัญ ๆ ที่จะต้องแก้ไข ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้น้อย

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก ยกเว้น 3 ข้อ ที่เกี่ยวกับครูใหญ่สนใจและส่งเสริมการเชิญวิทยากรมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูหรือนักเรียน จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้นภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อมีปัญหาการดำเนินการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งไม่สามารถแก้ไขด้วยตนเองได้ ครูใหญ่จะขอความร่วมมือจากผู้ชำนาญการพิเศษภายนอก ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้น้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดั้มาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก ยกเว้นเรื่องเกี่ยวกับ การจกให้บุคลากรระดั้มากต่าง ๆ พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานเพื่อสร้าง ไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ประชากรทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้น้อย
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก
8. ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก
9. ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดั้มาก โดยเฉพาะเรื่องครูใหญ่มีความประพฤติส่วนตัวดี ไม่มีว่สมกับอบายมุขต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดั้มากที่สุด
10. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 9 คำนคังกล่าวแล้ว ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูจะสอดคล้องกันว่า ครูใหญ่ปฏิบัติให้เห็นในระดั้มาก และเมื่อหาค่าที (T-test) แล้วปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดั้ม .05 อยู่เพียง 2 คำนคือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ และ ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ส่วนอีก 7 คำนที่เหลือ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดั้ม .05