



ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำ เป็น จุฑรรมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ มีความสัมพันธ์กับปริมาณ คุณภาพ ตลอดจนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น ๆ การศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ควรให้ การสนใจ เป็นอย่างยิ่ง

ความหมายของผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" นี้ ได้มีนักปราชญ์ทางการบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ภิญโญ สาธร : ผู้นำคือ^๑

๑. บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น
๒. บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations)
๓. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร กล่าวคืออาจเป็นคนคนเดียวหรือไม่ก็ได้

^๑ ภิญโญ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
สุรสภา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๔๗.

มอร์เฟทและคณะ (Morphet and others) : ผู้นำหมายถึงอิทธิพลที่แสดงออก
ในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่ออีกบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม^๑

เชอร์วูด (Sherwood) : ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพล (influencer) เพื่อจะเป็น
มรรครวิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อุบัติอิทธิพล หรือผู้ตาม ในสถานการณ์
ต่าง ๆ กัน^๒

ฮัลปิน (Halpin) : ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๔ ประการต่อไปนี้^๓

๑. ผู้นำ คือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
๒. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
๓. ผู้นำ คือบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุ

เป้าหมายที่วางไว้

๔. ผู้นำ คือบุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้ เป็นผู้นำ
๕. ผู้นำ คือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

ประเภทของผู้นำ (Types of Leader)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ แบ่งประเภทผู้นำโดยพิจารณาบทบาทและรูปแบบที่แสดงออก
ดังนี้^๔

^๑Edgar L. Morphet and others, Educational Organization and Administration, 2nd ed. (Englewoods Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 122.

^๒John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1965), p. 350.

^๓Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration Organization (New York: Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.

^๔นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท
เอส.เอ็ม.เอ็ม จำกัด, ๒๕๒๕), หน้า ๘๖-๘๘.

๑. ประเภทของผู้นำพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ
 - ๑.๑ ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายแต่งตั้งขึ้น ได้แก่หัวหน้างานในหน่วยงานต่าง ๆ
 - ๑.๒ ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic leader) หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี
 - ๑.๓ ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leader) หมายถึงผู้นำที่ทุกคนในกลุ่มยอมรับและยกย่อง เทอตกุญให้
๒. ประเภทของผู้นำพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ
 - ๒.๑ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) หมายถึงผู้นำที่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นหลัก เป็นผู้สั่งงานแบบเด็ดขาด สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
 - ๒.๒ ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) หมายถึงผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้องทำงานกันตามสบาย ไม่มีการนิเทศตรวจตรา ติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความเห็นดีของลูกน้อง
 - ๒.๓ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึงผู้นำที่ใช้อำนาจตามวิธีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือตามความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือกระจายอำนาจ เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล
๓. ประเภทของผู้นำพิจารณาตามแนวทางพฤติกรรมที่ปรากฏ
 - ๓.๑ ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึงผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลัก
 - ๓.๒ ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึงผู้นำที่มุ่งคนเป็นหลัก

กล่าวโดยสรุป บุคคลจะเป็นผู้นำได้ ๒ ประเภท คือเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง และเป็นผู้นำโดยพฤติกรรม

คุณสมบัติของผู้นำ (Qualities of Leaders)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าต้องประกอบไปด้วย^๑

^๑นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า ๘๖.



๑. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ วิทยาไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ รู้จักการใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่เด็ด
๒. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
๓. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็น เลิศหรือทะเยอทะยาน
๔. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
๕. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคม เป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
๖. ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคน ในระดับต่าง ๆ ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน แบ่งคุณสมบัติของผู้นำออกเป็น ๔ ข้อใหญ่ คือ^๑

๑. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and experience) ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงานอย่างพร้อมเพรียง เพื่อพิจารณาเลือกวิธีการที่ถูกต้อง ผู้นำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทั้งด้าน เทคนิคและกลวิธี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๔๓-๒๔๖.

๒. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and mental qualities)

- ๒.๑ ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability)
- ๒.๒ ความสามารถทางด้านเหตุผล (Reasoning ability)
- ๒.๓ ความสามารถจดจำ (Memory ability)
- ๒.๔ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General mental ability)
- ๒.๕ ความสามารถในการตัดสินใจ (Judgment ability)
- ๒.๖ ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility ability)

๓. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ เพราะผู้ที่มีร่างกายสมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า "A sound mind in a sound body" และสุขภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

๔. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and interests) ผู้นำจะต้องมีความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน มีความกระตือรือร้นและเต็มใจปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี มีความสนใจที่แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้เบื่อ มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องเป็นผู้บรรลุวิภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูง อันจะมีผลให้เกิดพลังผลักดันให้ผู้นำสละร่างกายและแรงใจให้แก่การบริหารงานทั้งสิ้น

บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษ นอกเหนือไปจากคุณสมบัติโดยทั่วไปที่ผู้บริหารพึงมีอีก ๔ ประการ ได้แก่^๑

๑. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance) กล่าวคือ มีความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้

^๑ วิทยุ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๖๔-๒๖๕.

เปลี่ยนแปลงได้ และว่าเรื่องแจ่มใสน้อยเสมอ ความทนทานคือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้โดยไม่ปรียากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น ความคล่องตัว ว่องไวแจ่มใสร่าเริง ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทานทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องหยุดยั้ง ทำให้ทันคนทันโลก ทันเหตุการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย

๒. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น

๓. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้ได้รับความสำเร็จสูง ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึงความสามารถในการสนทนา การเขียนบทความ การพูด การวางตัว การจับจุดสนใจของคนอื่น รู้จักเอาใจและซื่ออย่างถูกกาลเทศะ มีความจริงใจ

๔. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงสภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจเมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้มีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง

๕. ความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual capacity) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท คุณสมบัติข้อนี้จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนที่มีความรู้ดี วิจารณ์ รู้นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธี มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุดคือ ร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจในกลุ่มของตน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ๓ ประการดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม.จำกัด, ๒๕๓๔), หน้า ๔๔-๔๖.

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๓. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

วอลล์และฮอคินส์ (Robert G. Wall and Hugh Hawkins) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ดังนี้^๑

๑. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
๒. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)
๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
๕. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
๖. เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
๗. เป็นผู้ให้ดูและให้โทษ (Purveyor rewards and punishments)
๘. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๔๒.

- ๘. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group symbol)
- ๑๐. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
- ๑๑. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- ๑๒. เป็นผู้ยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

คำว่า "ภาวะผู้นำ" หรือ Leadership นั้น ได้เริ่มมีผู้ให้คำจำกัดความกันเมื่อปี ค.ศ. ๑๘๐๐ ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

มันฟอร์ด (Munford) : ภาวะผู้นำเป็นความเด่นหรือ เป็น เลิศของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ในกระบวนการควบคุมปรากฏการณ์ทางสังคม

ชาปิน (Chapin) : ภาวะผู้นำคือความเป็นแกนกลางของการประสานงานของกลุ่ม

สตอกคิลล์ (Stogdill) : ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลต่อความพยายามและกิจกรรมของกลุ่มที่รวมกันขึ้นด้วยความพยายามที่จะดำเนินการ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

คูนท์และโอ คอนเนลล์ (Koontz and O'Donnell) : ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติที่มุ่งในการชักจูงผู้คนให้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล

มิลเลอร์ (Miller) : ภาวะผู้นำเป็นขอบเขตที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับการงาน บุคคลที่มีคุณลักษณะน่าเชื่อถือไว้วางใจ นับถือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและพิจารณาความรู้ลึกต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้น

เมธี ปิณฑนนนท์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๕), หน้า ๑๔๕.

สมพงษ์ เกษมสิน ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้พิจารณาแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น ๒ ประเภทคือ^๑

๑. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

๒. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงานโดยอาศัยอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่

เกิทเซลส์และกูปา (Getzels and Guba) แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท คือ^๒

๑. ภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะยึดจุดมุ่งหมายของสถาบันเป็นเกณฑ์ในการทำงาน จะทำทุกอย่างเพื่อให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

๒. ภาวะผู้นำที่ยึดถือบุคคลเป็นหลัก (Ideographic Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามที่จะส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แม้บางครั้งจะเสียงานไปบ้างก็ยอม

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๑.

^๒เมธี บิลันธนานนท์, การบริหารการศึกษา, หน้า ๑๕๓.

๓. ภาวะผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Synthetic or Transactional Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามกำจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ ๗ ประการคือ^๑

๑. ในฐานะผู้ริเริ่มความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) ผู้นำที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขา ริเริ่มขึ้นใหม่นั้นบรรลุผลสำเร็จ

๒. ในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) ผู้นำที่ดีควรเปิดและแสวงหาโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้นำเป็นผู้กระตุ้นและให้กำลังใจตลอดจนแนะแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้

๓. ในฐานะผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) ผู้นำที่ดีควรให้กำลังใจ คำชมเชย ยอมรับในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานคนอื่นมาเป็นของตน ผู้นำต้องพยายามดึงเอาความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์

๔. ในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) ผู้นำที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือตลอดจนแก้ปัญหา เมื่อผู้ร่วมงานติดขัด

๕. ในฐานะผู้พูดที่เก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์ มีความสามารถในการใช้ภาษา และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้น ๆ ด้วย

๖. ในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการวางแผนงาน สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่ายอย่าง เต็มใจและมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

^๑Daniel E. Griffiths, Human Relation in School Administration (New York: Appleton-Century Crofts, In., 1956), pp. 243-253.

๗. ในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) สามารถอยู่กับคนจำนวนมาก ทั้งในและนอกองค์การได้ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์การ ผู้นำจะต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสมด้วย

ฮัลปินและเฮมฟิลล์ (Halpin & Hemphill) ได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท โดยนำเอาหลักของมนุษยสัมพันธ์และการงาน เข้ามาศึกษาเกี่ยวกับข้อดังนี้^๑

๑. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

๒. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน

จากแนวคิดของฮัลปินและเฮมฟิลล์นี้เอง ได้มีผู้ให้ความสนใจและนำไปศึกษาเพิ่มเติมกันอย่างกว้างขวาง ดังเช่น ไลเกิร์ต (Likert) ได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น Job-centered ซึ่งเทียบได้กับ Initiating Structure และ Employee-centered ซึ่งเทียบได้กับ Consideration ส่วนเบลคและมอดตัน (Blake and Mouton) แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ แบบ คือผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งส่งเสริมเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Concern for People) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งส่งเสริมผลงาน (Concern for Production)^๒

จากการแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น ๒ ด้านคือ Initiating Structure และ Consideration ดังกล่าว ทำให้มีผู้สนใจกันมากกว่าพฤติกรรมแบบใดจะดีกว่า Halpin ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. ๑๙๕๗ พบว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์เป็นบุคคลที่มีความมุ่งหวัง

^๑ Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Administrators and Aircraft Commanders," Harvard Educational Review, 1955, pp. 18-32.

^๒ Robert R. Blake and Jone S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964), p. 10.

สูงทั้งในด้าน Initiating Structure และ Consideration ถือว่าเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุด ในทางตรงกันข้ามถ้ามีพฤติกรรมทั้งสองด้านต่ำก็ย่อม เป็นหัวหน้างานที่ใช้ไม่ได้^๑

ฟิดเลอร์ (Fiedler) พบว่าไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น สำคัญที่ว่าถูกนำไปใช้เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์ย่อม เป็นไปไม่ได้

เฮมพิลล์ (Hemphill) พบว่าขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำกล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมจะมีแนวโน้มไปในทางที่ว่าความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ร่วมงานจะลดลง ในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น^๒

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายทั้งในวงการทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา ผู้ที่เริ่มนำเอาแบบสอบถาม LBDQ มาใช้ในการวิจัยทางการศึกษา คือฮัลปินและเฮมพิลล์ (Halpin & Hemphill) แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยคำถาม ๓๐ ข้อ เป็นคำถามวัดพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ๑๕ ข้อ และคำถามด้าน Consideration ๑๕ ข้อจากการวิเคราะห์โดยใช้วิธีแยกตัวประกอบ^๓ (Factor analysis) ปรากฏว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน Initiating

^๑Andrew W. Halpin, "A Factorial Description of the Leader Behavior Descriptions," Leader Behavior: Its Description and Measurement (Columbus: Ohio State University, 1957), pp. 39-51.

^๒John K. Hemphill, Monograph No. 32: Situational Factor in Leadership (Columbus, Ohio: Bureau of Education Research, The Ohio State University, 1949), p. 4.

^๓Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: Macmillan Company, 1966), p. 88.

Structure ที่วัดโดยแบบสอบถาม LBDQ มีระดับความ เชื่อถือได้ .๘๖ และด้าน Consideration มีระดับความ เชื่อถือได้ .๘๓ หลังจากที่ยัลบินและแฮมพิลล์ได้ทดลองใช้แบบสอบถามดังกล่าวจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็ได้มีผู้นำไปประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษาทุกระดับ ดังจะขอนำมากล่าว เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้เขียนเท่านั้น

ผลการวิจัยต่างประเทศ

เบลล์ (Bell) ได้ทำการวิจัยใน ค.ศ. ๑๙๖๗ เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษาธิการ บุคลิกลักษณะ เฉพาะตัวและการนำเอานวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในเขตรับผิดชอบของตน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

๑. บุคลิกลักษณะ เฉพาะตัวของศึกษาธิการที่ได้คะแนนตาม เงื่อนไขต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน

ก. พวกเขาได้คะแนนสูงทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration

ข. พวกเขาได้คะแนนด้าน Consideration สูง แต่ด้าน Initiating Structure ต่ำ

ค. พวกเขาได้คะแนนด้าน Consideration ต่ำ แต่ด้าน Initiating Structure สูง

ง. พวกเขาได้คะแนนต่ำทั้งสองด้าน

๒. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ไม่มีสหสัมพันธ์กับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารของศึกษาธิการ

๓. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในเขตรับผิดชอบของตน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษาธิการแต่อย่างใด^๑

^๑Thomas O. Bell, "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior," Dissertation Abstracts Vol. 29, No. 7 (January, 1964), 2049-2050-A.

ชโรเตอร์ (Schroeder) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในความเป็นจริงและอุดมคติ พบว่า

๑. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ในความเป็นจริงตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชา สูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณาจารย์

๒. คณาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในด้าน Consideration ไว้สูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสก์ แต่อนุสาสก์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติด้าน Initiating Structure ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณาจารย์

๓. ในทรณะของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติด้าน Initiating Structure หัวหน้าแผนกวิชาคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชา กับคณาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาด้าน Consideration

๔. อนุสาสก์และหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชา มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น ๖๘ % ของอนุสาสก์ และ ๖๒ % ของหัวหน้าแผนกวิชา มีความเห็นว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย^๑

คอกซ์ (Cox) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการวิทยาลัยชุมชนในรัฐโคโรไลนาเมื่อพบว่า

๑. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้านในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

^๑Glem Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts Vol. 30, No. 12. (June, 1970), 5209-A.

๒. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก
ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน^๑

ฟอย (Foy) ได้ทำการวิจัยคล้ายกับคอกซ์ (Cox) ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า
ลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริงและ
พฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทางด้าน Initiating Structure และ
Consideration ผู้ร่วมงานต้องการที่จะให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงขึ้นกว่าเดิม
มากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่าด้าน Initiating Structure
ดังที่เป็นอยู่^๒

เวอริงตัน (Worthington) ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ของอาจารย์ใหญ่โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาธิการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณา
ความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา
สรุปผลการวิจัยได้ว่า

๑. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
๒. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
๓. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

^๑Edward Wilton Cox, "Superiors and Subordinates' Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction: A Survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstracts Vol. 35, No. 5 (November, 1974), 2568-9-A.

^๒Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts Vol. 35, No. 9 (November, 1974), 2475-A.

๔. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่มีความ เห็นแตกต่างกันทั้งในด้าน Initiating Structure และ Consideration อย่างไม่มีนัยสำคัญ

๕. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็น ผู้นำ

๖. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure แต่ด้าน Consideration ไม่แตกต่างกัน

๗. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration ต่ำกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกมีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น

๘. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่าศึกษาธิการมีอัตรามากกว่ากลุ่มอื่น^๑

ไอเคน (Aiken) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กับผู้อำนวยการและอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ๓๐ แห่ง พบว่า

๑. ผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานจริงของตนมากกว่าความเห็นของ อาจารย์

๒. ผู้อำนวยการและอาจารย์มีความคิดเห็นในด้าน Initiating Structure และ Consideration แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

๓. เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรม ที่ควรจะเป็นของผู้บริหารด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration มีความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ

^๑Worthington, "The Leadership Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leaders," Dissertation Abstracts Vol. 36, No. 3 (September, 1975), 1237-8-A.

๔. จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่าง เห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน^๑

ผลการวิจัยในประเทศไทย

สมาน วีระกำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู ๒๒ แห่ง มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าความเห็นของอาจารย์ ทุกด้าน
๒. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
๓. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
๔. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน

^๑William Curtis Aiken, "The Leadership Behavior of Selected Local Directors of Vocational Education in Tennessee," Dissertation Abstracts Vol. 37, No. 9 (February, 1977), 5074-A.

๔. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์ มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้^๑

ผลการวิจัยของสมาน วีระกำแหง ตรงกับการศึกษาของชโรเดอ์ (Schroeder) ที่ว่า ผู้บริหารให้คะแนนตัวเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ร่วมงานให้ และสอดคล้องกับทฤษฎีของ ฮัลปิน (Halpin) ที่ว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงทั้งสองด้าน

วิจิตร ชีระกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับอายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า

๑. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากเป็นชาย อายุ ระหว่าง ๓๔-๔๔ ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้งจะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษาและอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารและนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

๒. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้าน Consideration มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้าน Initiating Structure มากกว่าครูใหญ่ชาย

๓. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง จะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

๔. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์และกฎหมายจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

^๑สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๔๑-๔๔.

๕. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง ๑-๔ ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้

๖. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย^๑

เชียน แสงท่อม ได้ทำการวิจัยพบว่า ในกรณีที่ผู้บริหารถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำเร็จในระดับที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองาน เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญมีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองาน เป็นสำคัญ และไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา^๒

คำรงค์ ชลสุข ได้ศึกษาเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง" และสรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

๑. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารในด้าน Initiating Structure อยู่ในระดับปานกลาง และด้าน Consideration อยู่ในระดับสูง

๒. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารด้าน Initiating Structure ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูอาจารย์ไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมด้าน Consideration แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

^๑Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification,")Ph.D.Dissertation, Education Administration Brigham Young University, 1972), pp. 63-64.

^๒เชียน แสงท่อม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา," (ปริญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๔), หน้า ๓๖-๓๗.

๓. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูอาจารย์ทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน

๔. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

๕. ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นสูงถึง ๒๔ ข้อ จากแบบสอบถามทั้งหมด ๓๐ ข้อ^๑

มนัส ไชยศักดิ์ ได้ทำการวิจัยเช่นเดียวกับ คำรงค์ ชลสุข และได้ผลการวิจัยเช่นเดียวกัน^๒

กล่าวหาญ สุตแสน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย พบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็นควรจะเป็นสูงทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็น ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดกับศึกษานิเทศก์จังหวัด ปรากฏว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการเปรียบเทียบ

^๑ คำรงค์ ชลสุข, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๐), หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

^๒ มนัส ไชยศักดิ์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑๒-๑๑๓.

พฤติกรรมความ เป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริงไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งพฤติกรรมความ เป็นผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ^๑

ทัศนาศาสตราจารย์ ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ เกี่ยวกับพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า

๑. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธสูงกว่าด้านมุ่งงาน
๒. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ ส่วนพฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธสูงกว่าด้านมุ่งงาน
๓. พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ ๐.๑
๔. พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ ๐.๑
๕. พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความ เป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ ๐.๑

^๑ กล้าหาญ สุดแสน, "พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๑๐๑-๑๐๔.

๖. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญที่ระดับ .๐๑^๑



ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ทัศนาศาสตร์, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษา," (วิทยานพนธ์ปริณฎฎามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒), หน้า ๑๑๒-๑๑๓.