



១០០TH
ANNIVERSARY

ការ៖ដ្ឋង្គា

មាតុដ្ឋង្គិម សង្វារង្គៃ

ការ៖ដ្ឋង្គិម



T0094034

កង្គិមនារង្គិមសង្វារង្គិម



ภาวะผู้นำ

๕1๕๓๑๒ ๕๒

ผู้ช่วยศาสตราจารย์หาญชัย สงวนให้
ป.กศ. ชั้นสูง, พ.ม., กศ.บ., กศ.ม. (บริหารการศึกษา)
วุฒิปัตรการวางแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม
แผนบูรณาการระดับจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี

ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา

คณะวิชาครุศาสตร์

วิทยาลัยครูพินลสงคราม พิษณุโลก

ห้องสมุดวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม

วันรับ..... ส.ค. 2534

วันลงทะเบียน..... 19 ส.ค. 2534

เลขทะเบียน..... 94034

เลขเรียกหนังสือ..... 303.34

เลขเรียกหนังสือ..... 322.3

ค. 8

คำนำ

ภาวะผู้นำ ตามหลักสูตรของสภาการฝึกหัดครู พุทธศักราช 2530 นี้เป็นวิชาที่มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในการผลิตครูให้ได้ครูที่มีคุณภาพและสมรรถภาพที่พึงประสงค์ แต่เดิมวิชาภาวะผู้นำ ไม่มีเอกสารตำราที่จะให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าให้มีความรู้ประสบการณ์ที่ดีและกว้างขวาง สอดคล้องและตรงกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาแนวโน้มและความต้องการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาทุกระดับการศึกษา

ข้าพเจ้าได้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงได้พยายามศึกษา ค้นคว้า หาความรู้และประสบการณ์ในเรื่องภาวะผู้นำอย่างละเอียด และได้เรียบเรียงขึ้นเป็นหนังสือใช้ในการเรียนการสอนวิชา : ภาวะผู้นำได้เป็นผลสำเร็จในปีการศึกษา

2532

ขอกราบขอบพระคุณอธิการวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก หัวหน้าคณะวิชาครุศาสตร์ ฝ่ายบริการการพิมพ์เอกสาร และเพื่อนอาจารย์ที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการพร้อมทั้งให้กำลังใจและขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้เขียนได้อ้างอิงถึงแนวความคิด และผลงานทางวิชาการของท่านในตำรา เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ไว้ ณ โอกาสนี้

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษา ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่สนใจตามสมควร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์หาญชัย สงวนให้

หัวหน้าภาควิชาพื้นฐานการศึกษา

คณะวิชาครุศาสตร์

วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก

1 มกราคม 2533

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
บทที่ 1 ภาวะผู้นำ	1 - 36
- ความนำ	1 - 2
- ผู้นำ	2 - 6
- ภาวะผู้นำ	6 - 16
- พื้นฐานของการเป็นผู้นำ	16 - 26
- แนวคิดพื้นฐานของการเป็นผู้นำ	26 - 27
- ทฤษฎีการเป็นผู้นำ	27 - 34
- สรุปภาวะผู้นำ	35 - 35
บทที่ 2 การศึกษาการเป็นผู้นำ	37 - 94
- ความนำ	37 - 38
- การศึกษาการเป็นผู้นำ	38 - 39
- วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ	39 - 53
- องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ	53 - 76
- ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ	77 - 79
- แบบทดสอบการเป็นผู้นำ	80 - 88
- งานวิจัยแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำในต่างประเทศ	88 - 91
- งานวิจัยแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำในประเทศไทย	91 - 93
- เครื่องมือวัดแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำ	93 - 103
- สรุปการศึกษาการเป็นผู้นำ	93 - 94

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

เรื่อง

หน้า

✓	ผู้นำตามแนวความคิดของสมพงษ์ เกษมสิน	219 - 222
	- สรุปแบบของผู้นำ	222 - 223
บทที่ 4	คุณลักษณะของผู้นำ	225 - 262
	- ความน่า	225 - 225
	- คุณลักษณะของผู้นำ	225 - 227
	- คุณลักษณะของผู้นำที่ดี	227 - 253
	- คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี	254 - 262
	- สรุปคุณลักษณะของผู้นำ	262 - 262
บทที่ 5	บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	263 - 342
	- ความน่า	263 - 263
	- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร	263 - 263
	- แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำกับผู้บริหาร	264 - 266
	- ผู้นำกับการบริหาร	266 - 271
	- บทบาทของผู้นำ	271 - 273
	- บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	273 - 279
	- บทบาทของผู้นำในการบริหารการศึกษา	280 - 280
	- บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา	281 - 281
	- บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา	281 - 284
	- บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร	284 - 285
	- งานของผู้นำ	285 - 299
	- งานของผู้นำทางการศึกษา	299 - 314
	- ภารกิจของผู้บริหารการศึกษา	314 - 321

เรื่อง

หน้า

- ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา 321 - 324
- คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา 325 - 327
- ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่ครูต้องการ ๓๒๗ - ๓๒๘
- ข้อควรระวังสำหรับผู้นำคนใหม่ 328 - 331
- ทักษะในการเป็นผู้นำ 331 - 332
- เทคนิคในการเป็นผู้นำ 332 - 337
- การพัฒนาการเป็นผู้นำ 337 - 341
- สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ 341 - 341

บรรณานุกรม

343 - 362

บทที่ 1

ภาวะผู้นำ

ความนำ

การบริหารการศึกษาให้การศึกษาที่มีความเจริญก้าวหน้า บรรลุถึงจุดหมายและเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่วางไว้มากหรือน้อยเพียงใด ย่อมต้องอาศัยผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ หรือผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่มีคุณภาพดีมีสมรรถภาพสูง จึงจะสามารถบริหารองค์การหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้บรรลุจุดหมายของการบริหารการศึกษา ทำให้การศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์ (Leadership) จะทำให้ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อฐานะ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อการบริหารการศึกษา สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพและสมรรถภาพของผู้นำให้สูงขึ้น มีศิลป์ในการครองตน ครองคน และครองงาน เหมาะสมกับภูมิรัฐ ภูมิธรรม และภูมิฐานของผู้บริหาร ทำให้การบริหารการศึกษามีคุณภาพดีขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 3) ว่า การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญในองค์การหรือหน่วยงานหลายประการ ที่จะช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น ดำรงอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในองค์การหรือหน่วยงานก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อทำให้้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้

ตำแหน่งของผู้บริหารงานในหน่วยงาน นอกจากคำว่า ผู้นำ (Leader) แล้ว ยังมีคำว่า ผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (Executive) ผู้อำนวยการ (Director) ที่มีความหมายคล้ายกับคำว่า ผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ก็มีความหมาย

คล้ายกัน ถึงแม้ว่าอาจจะไม่เหมือนกันเลยทีเดียว แต่ก็มี ความหมายซ้ำซ้อนกันมากในทาง การบริหาร ทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ฐานะของตำแหน่ง ขอบข่ายของหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งงาน

ผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลัง ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความ เป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พระยา เป็นต้น ในหนังสือ Oxford English Dictionary ปี ค.ศ. 1933 ว่า คำว่า ผู้นำ (Leader) มีในภาษาอังกฤษเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่าภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำหรือประมุขศิลป์ (Leadership) เพิ่งจะปรากฏเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1800 ส่วนการศึกษา การเป็น ผู้นำ นั้นมีมาตั้งแต่สมัยกรีก นักปราชญ์ชื่อ พลาโต (Plato) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของ ผู้นำหรือ Philosopher-King ไว้ในหนังสือสาธารณรัฐ (Republic) แล้ว

ผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก นักวิชาการทางการบริหาร แต่ละท่าน มักจะให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดความยุ่งยากแก่การทำ ความเข้าใจ บางท่านไม่แยกให้กระจ่างชัดระหว่างผู้นำกับผู้ครองตำแหน่ง แต่บางท่าน พยายามแยกการเป็นผู้นำกับผู้บริหารออกจากกัน (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2525 : 4)

ผู้นำ มีนักวิชาการทางการบริหารให้ความหมายไว้หลายนัย ดังนี้

สมาคมเพื่อการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร (Association for Supervision and Curriculum Developing) ได้พิมพ์หนังสือชื่อ Leadership for Improving Instruction ปี ค.ศ. 1960 ให้คำนิยามการเป็นผู้นำทางการ ศึกษาว่า ผู้นำ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลได้ก้าวไปสู่จุดหมาย ของการศึกษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคนเหล่านั้น หรือการกระทำของการเป็นผู้นำนั้นมีมากกว่า ที่จะบรรยายได้เป็นคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2525 : 4)

เอ็ดการ์ แอล มอร์เฟท และคณะ (Edgar L. Morphet and Others, 1967 : 122)ว่า ผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลหนึ่ง ในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่งโดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

ไซมอน สมิธเบิร์ก และทอมป์สัน (Simon, Smithburg and Thompson, 1968 : 103) ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

ทานเนนฮาอิม (Tannenbaum, 1961 : 24) ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ใช้อิทธิพลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นด้วย

ฮิวส์ และ โบดิทซ์ (Huse and Boditch, 1973 : 145) ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การและส่วนบุคคล

ทอมป์สัน (Tompson, 1952 : 52) ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยพิจารณาจากความสามารถทางการบริหารงานไว้ 3 ประการ ดังนี้คือ


1. ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถเข้าใจวิธีการบริหารดีกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่รู้วิธีการรักษาขวัญขององค์การหรือหน่วยงาน
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่รู้จักกลวิธีในการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

นีกลี, อีแวนส์ และลินน์ (Neagley, Evans and Lynn, 1969 : 14-15) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มและนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้

2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determine) ซึ่งหมายถึง ผู้นำกลุ่มโดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่าจะสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้และมีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่กลุ่มจะต้องการ

 ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role Image) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาท เช่นนั้น และบทบาทที่แสดงนั้นต้องเป็นบทบาทที่กลุ่มหรือสมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นบทบาทของผู้นำ

6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ยอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม บุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ตั้งใจ โดยพยายามทำความเข้าใจให้รู้แน่ชัดว่า ความคิดของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร แล้วจึงชักชวนโน้มน้าวให้ผู้ที่มีความคิดเห็นต่างกัน หันมาปรับปรุงเพื่อผสมผสานความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ เหล่านั้น ให้สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นเป้าหมายของกลุ่ม โดยคำนึงถึงการประนีประนอม ความสามัคคี การยึดเหนี่ยวทางจิตใจภายในกลุ่ม และความเข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้นำประเภทนี้จึงต้องใช้ความพยายามในการผสมผสานความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม

ธรรมรส โชติคุณุสร (2524 : 13) ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ เราจึงเรียก

ผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำทางบวกหรือผู้นำปฏิฐาน (Positive Leader) หรือ ผู้นำทางลบ หรือผู้นำแบบนิเสธ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักจูงไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควรและปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนอันดีของสังคม

✕ อรุณ รัทธธรรม (2522 : 187) ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

๙ วิญญู สาธ (2516 : 153-154) ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มชนนั้นเอง ผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคติเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคติแบบประชาธิปไตยก็มักมีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 12) ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและอาจจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 12) ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงใจ

หาญชัย สงวนให้ (2519 : 9) ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานทั้งหมด ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจจะมีผู้นำหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นจะต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าสูงสุดเพียงคนเดียว ในสถานศึกษาผู้นำสูงสุดได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ หรือ อธิการบดี ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารงาน หรือไม่ได้เป็นผู้บริหารงานก็ได้ เพราะผู้นำมีทั้งผู้นำโดยตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง และ

ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งแต่ได้รับการยกย่องจากสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นผู้นำแต่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร หน่วยงาน หรือสถานศึกษา

ผู้นำ กล่าวโดยสรุป คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการจูงใจและความคุมพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม โดยใช้อำนาจทั้งพระเดชและพระคุณ เพื่อให้บุคคลและกลุ่มปฏิบัติตามที่ผู้นำประสงค์ จนการปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กรหรือสถาบัน บรรลุถึงจุดประสงค์ที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือการเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์ หรือศิลปะการเป็นผู้นำ มีความหมายหลายนัย ดังนี้คือ

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators หรือ AASA) ว่า การเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์คิดร่วมกันและสมประสงค์ในสิ่งที่กลุ่มตัดสินใจ ทั้งนี้มีใ้การยอมรับความคึกของผู้นำ โดยไม่ใคร่ตรงหรือสงสัย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 5)

อาร์ ที มอร์ริส (R.T. Morris) และ เอ็ม ซีแมน (M. Seeman) ให้คำนิยามการเป็นผู้นำในรูปของพฤติกรรมไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้คือ

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของผู้นั้น
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจเป็นตัวแทนของกลุ่ม การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคม

3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำ เนื่องจากบุคคลมีตำแหน่งต่างกัน ย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน

* อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดประสงค์ในทางที่ดี

แอล เอฟ คาร์เตอร์ (L.F. Carter) ให้คำนิยามของการเป็นผู้นำในรูปของพฤติกรรมไว้ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มให้ความสนใจ และนำบุคคลนั้นเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชี้แนะสมาชิกของกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ
5. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง (Koonz and O'Donnell, 1964 : 517)

แดนิล คาทซ์ และ โรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1966 : 301) ให้คำนิยามในรูปของพฤติกรรมว่า การเป็นผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่ง
2. ผู้นำ เป็นคุณสมบัติของตัวบุคคล
3. ผู้นำ เป็นการจำแนกแบบของพฤติกรรม

แอนดรู คัมบลิว ฮาลปิน (Andrew W. Halpin, 1966 : 29-38) ว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ

3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ยอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terrey, 1960 : 5) ว่า การเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงจัง เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ฮาโรลด์ กูนซ์ และ ไคริล โอ คอนเนลล์ (Harold Koonz and Cyril O'Donnell, 1964 : 517) ว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จอห์น เอ็ม พฟิเนอร์ (John M. Pfifner, 1960 : 92-93) ว่า การเป็นผู้นำ คือ การที่ผู้บริหารงานของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้

จอห์น เอ็ม พฟิเนอร์ (John M. Pfifner) โรเบิร์ต วี เพรสธัส (Robert V. Presthus) ว่า การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517 : 204)

อี บี รีเตอร์ (E.B. Reuter) ว่า การเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวน หรือชักชวนคนอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่ง หรือเหตุการณ์ภายนอก (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2523 : 5)

จอห์น เค เฮมฟีล (John K. Hemphill, 1967 : 65) ว่า การเป็นผู้นำ คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

เฟรด อี ฟีกเลอร์ (Fred E. Fiedler, 1967 : 8) ว่า การเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลผู้นั้นได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่ม ในการอำนวยความสะดวกและการประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

ราฟ เอ็ม สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill, 1950 : 7) ว่า การเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมกลุ่มอันพึงประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เจมส์ ลิฟแฮม (James Lipham, 1964 : 122) ว่า การเป็นผู้นำ คือ การริเริ่มให้มีโครงสร้างหรือกระบวนการใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ

ฮาโรลด์ คัมบลิว โบลส์ และ เจมส์ เอ คาเวนพอร์ท (Harold W. Boles and James A Devenport, 1975 : 154-155) มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการ ไม่ใช่การจำแนกแบบของพฤติกรรม หรือจำแนกลำดับชั้นของพฤติกรรม การเป็นผู้นำไม่ใช่คุณลักษณะพิเศษ หรือสิทธิพิเศษของบุคคล ที่เกิดจากบุคลิกภาพ หรือเกิดจากตำแหน่ง และการเป็นผู้นำก็มิใช่การรวมคนเข้าเป็นกลุ่ม

โบลส์ และ คาเวนพอร์ท เชื่อว่า การเป็นผู้ นำเป็นกระบวนการ (Process) ที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้คนในกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยที่สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม การเป็นผู้ นำเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. ทำให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์
2. ทำให้กลุ่มอยู่ต่อไปได้
3. ทำให้สมาชิกของกลุ่มสมหวังในสิ่งที่ต้องการ

รภาพ เอ็ม สตอกคิลล์ (Ralph M. Stogdill, 1974 : 7-15) ผู้บุกเบิกการศึกษาวิจัยในเรื่อง การเป็นผู้ นำ ได้วิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้ นำมากกว่าหนึ่งร้อยเรื่อง ได้เขียนผลสรุปการเป็นผู้ นำชื่อเรื่อง Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature ลงในวารสารบทความทางจิตวิทยาชื่อ Journal of Psychology ในปี ค.ศ. 1948 ซึ่งผลงานเรื่องนี้ใช้ศึกษาค้นคว้า อ้างอิงเกี่ยวกับการเป็นผู้ นำอยู่เสมอ ต่อมา สตอกคิลล์ ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องการเป็นผู้ นำ ต่ออีกหลายปี จึงได้เขียนหนังสือชื่อ Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์งานเขียนและวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้ นำ สตอกคิลล์ ได้สรุปถึงแนวคิดในการเป็นผู้ นำไว้ 11 ประการดังนี้คือ

1. การเป็นผู้ นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process) การเป็นผู้ นำรวมของกลุ่มแนวความคิดนี้ถือว่า ผู้ นำเป็นจุดศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลายเป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ
2. การเป็นผู้ นำที่บุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ตามแนวคิดนี้ถือว่า ผู้ นำเป็นผลของบุคลิกภาพผู้ นำจะต้องมีบุคลิกภาพ และลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำ คือ ศิลป์ของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มนี้
ถือว่า การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง
มีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล (Exercise or influence) ตามแนว
คิดนี้ถือว่า การเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และทำให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้
บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้นำมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม ในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย
และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ
หรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้พยายามนิยามการเป็น
ผู้นำในรูปของการกระทำ หรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำ ก็คือ พฤติกรรมของ
บุคคลขณะทำหน้าที่กิจกรรมกลุ่ม ภาระงานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความ
สัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือคำทักทายสมาชิก การแสดงความสนใจใน
สวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้
เชื่อว่า การเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้
บรรลุจุดประสงค์เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่หรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power relation) กลุ่มนี้
ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำ ก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำ
ยอมให้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้
เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างหนึ่งในการทำให้กลุ่มใ้บรรลุจุดมุ่งหมาย และ
ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งการ
ลงทุนและเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำ คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction). การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท ในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่ต่างกัน ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้ เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำ คือ การมีความริเริ่มในการงาน การเป็นผู้นำ มิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่ม ทั้งความคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติการกิจที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้ก็ คือ ต้องมีความริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

โรเบิร์ต ดูบิน (Robert Dubin, 1974 : 450-453) ว่า ภาวะผู้นำของผู้นำในองค์การใด ๆ จะต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้อำนาจ หน้าที่ ในหน้าที่ที่จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการในองค์การ

คาร์ทไรท์ และแซนเดอร์ (Cartwright and Zander, 1960 : 492-493) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของกิจกรรมรวมกลุ่ม สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีบทบาทและหน้าที่ที่จะช่วยกันสร้างสรรค์กลุ่มของตน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ปรับปรุงคุณภาพของกิจกรรม สร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม แม้กระทั่งการสรรหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มของตน ตามหลักการโดยทั่วไปนั้น ผู้นำอาจจะกระทำหรือแสดงออกโดยบุคคลคนเดียวหรือหลาย ๆ คนจากสมาชิกทั้งหมดในกลุ่มนั้น ๆ ก็ได้

ธีโอดอร์ อาร์ ซาร์บิน (Theodore R. Sarbin, 1959 : 229) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนั้น มักอาศัยความนึกคิดที่คาดคะเนว่า ผู้อื่นเขาหวังที่จะเห็นตนปฏิบัติเช่นไรเป็นแนวทางแล้ว ก็กำหนดหน้าที่ให้กับตำแหน่งของตน

ตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง การสังเกตและคาดคะเนว่าผู้อื่นอยากให้คุณทำอะไร นี่ ไม่จำเป็นที่จะต้องตรงกับความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่นเสมอไป และในกรณีที่คาดคะเน ไม่ตรงกับผู้อื่นนี้อาจทำให้เกิดความไม่สบายใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

เกรซ, ครัทช์ฟิลด์ และบอลลาซี (Krech, Crutchfield and Ballachey, 1962 อ้างใน ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529 : 135-136) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความเห็น ของบุคคลอื่นที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้หน้าที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนั้น มิได้มีอิทธิพลต่อ การปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพียงอย่างเดียวแต่มีอิทธิพลต่อความต้องการ ความ มุ่งหมาย ความเชื่อถือ ความรู้สึก ความปรารถนา และเจตคติของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นด้วย ดังนั้นการกระทำการใด ๆ ของผู้ดำรงตำแหน่งใดก็ตาม มักเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากความนึกคิด ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่รู้สึกว่าผู้อื่นเขาต้องการให้คุณทำอะไรอย่างไร ในฐานะที่เป็น ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

ฮาลปิน และไวน์เนอร์ (Halpin and Winner อ้างใน ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529 : 135) ว่า ภาวะผู้นำ หรือ ผู้นำ ก็คือทุกคนใครก็ได้ที่มีลักษณะความเป็นผู้นำและใน สถานการณ์อย่างหนึ่งเขาสามารถนำกลุ่มหรือนำสมาชิกส่วนใหญ่ไปสู่เป้าหมายที่กลุ่มได้ตั้งไว้ รักษาความเป็นกลุ่มก้อนหรือความสามัคคีของสมาชิกภายในกลุ่มไว้ได้ และบุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่ ภายในกลุ่มเห็นว่า เขาควรจะทำในสิ่งที่คนส่วนใหญ่มุ่งหวังอยากให้คุณทำ

๔ แอนดรู ดับบลิว ฮาลปิน (Andrew W. Halpin, 1956 : 3) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

๕ ทานเนนบาวม และผู้ช่วย (Tennenbaum and associates, 1976 : 21) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการ ติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๕ แดเนียล คาทซ์ และโรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz and Robert L Kahn, 1965 : 334) ว่า ภาวะผู้นำ คือการกระทำใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับใช้อิทธิพล (Any Act of influence) ต่อกิจการขององค์การ

* ราช เอ็ม สโตกิลล์ (Rolph M. Stogdill, 1950 : 1-14) ว่า
ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อ
กำหนดวัตถุประสงค์ (Goal setting) ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
(Goal achievement)

แวน มิลเลอร์ (Van Miller, 1951 : 10) ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์ก็คือบุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบ
ต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่ง
หรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่าการสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์จากคนคนนั้น ความสำเร็จ
ของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ไม่เคยเกิดขึ้นโดยลำพัง

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 396) ว่า การเป็นผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล
หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ
และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนด
ไว้

สุวกิจ ศรีพิทยา (2522 : 211) ว่า การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรือ
อำนาจจูงใจของผู้ที่กลุ่มยอมรับนับถือให้เป็นหัวหน้า เพื่อดำเนินงานให้กลุ่มได้ปฏิบัติงานร่วมกัน
โดยมีพลังกลุ่มมุ่งหมายให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

สุเมธ เตียววิศเรศ (2527 : 50) ว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับ
ความสามารถของบุคคล ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อ
ให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการ
จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 82) ว่า ผู้นำ (Leaders) มีการเป็นผู้นำ
(Leadership) คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเป็นผู้นำอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในธรรมชาติขององค์การและความฉิริเริ่มสร้างสรรค์

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2527 : 95) ว่า ภาวะผู้นำ มีความหมาย 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าใครในกลุ่มหรือองค์การที่เขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำ
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งหัวหน้าองค์การหรือสำนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่สูงและมีอิทธิพล

วิญญู อังคนารักษ์ ว่า ศิลปะการเป็นผู้นำหรือประมุขศิลป์ หรือการเป็นหัวหน้าคน มีความหมายเดียวกัน คือ ศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนในทางรัฐศาสตร์นั้น ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม โดยใช้อำนาจหรือบุคลิกภาพของตนเองโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (ทองคณู หงส์พันธุ์, 2526 : 193)

อรุณ รักธรรม (2517 : 194) ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ (Directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน (Process of Communication) ในอันที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 7-8) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม (Social influence process) ต่อกิจกรรมของกลุ่ม บุคคล ในสถานการณ์อย่างหนึ่ง เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

กิติ ทยัคคานนท์ (2532 : 13) ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกันทำงานดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัทหรือแม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่าง ๆ กัน

ภาวะผู้นำ กล่าวโดยสรุป คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม โดยใช้อำนาจทั้งพระเดชและพระคุณ ในสถานการณต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลและกลุ่มปฏิบัติตามที่ผู้นำประสงค์ จนการปฏิบัติงานในหน่วยงานองค์การหรือสถาบัน บรรลุถึงจุดประสงค์ที่พึงประสงค์

พื้นฐานของการเป็นผู้นำ

*เฟรด อี ฟิคเลอร์ และ มาร์ติน เอ็ม เคเมอร์ส (Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, 1974 : 4) ผู้นำทางด้านการบริหารและการจัดการในปัจจุบัน ได้วิเคราะห์คำนิยามต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำแล้ว ได้สรุปว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Influence) และพลังอำนาจ

จี ซี โฮแมนส์ (G.C. Homans, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์, 2525 : 7-8) มีแนวคิดว่า บุคคลที่อยู่รวมกันในแต่ละหน่วยงาน ต่างก็หาทางที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โฮแมนส์ ได้สร้างทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคม ที่เรียกว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) ขึ้น บุคคลเข้ามาร่วมกับหน่วยงาน เพราะเขาสามารถทำสิ่งที่เขาไม่สามารถทำตามลำพัง หรือเขาอาจทำได้ดีกว่าทำคนเดียว บุคคลที่มานะพยายามในการทำงาน เพราะเขาอาจหวังเงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคงเป็นเครื่องตอบแทน หน้าที่ของผู้นำ คือ

ช่วยให้ผู้นับปฏิบัติหน้าที่ของเขา เพื่อให้หน่วยงานได้บรรลุในจุดประสงค์ที่วางไว้และความต้องการของสมาชิกได้รับการตอบสนองในการแลกเปลี่ยนทางสังคม โยแมนส์ เชื่อว่า ผู้นำต้องใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจหน้าที่ (Authority) หรือ พลังอำนาจ (Power)

จากแนวคิดของพีตเตอร์ เคเมอร์ส และ โยแมนส์ ข้างต้นนี้ ทำให้เกิดความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้คือ

1. พลังอำนาจ

พลังอำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (potential force) ของผู้นำ เป็นอำนาจที่พร้อมที่จะให้ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจหน่วยงาน หรือ องค์การโดยให้เขามีสิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ใ้รางวัล และลงโทษภายในขอบเขต การใช้พลังอำนาจภายในขอบเขตที่กำหนดนี้เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องสนับสนุนเขา (Fiedler and Chemers, 1974 : 60)

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1971 : 45) มีความคิดว่า พลังอำนาจ ก็คือ อำนาจ (force) ใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ถ้าหากปราศจากอำนาจนั้นแล้วพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น อำนาจหน้าที่และอิทธิพลต่างก็เป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ

ฮาโรลด์ คัมบลิว โบลส์ และ เจมส์ เอ คาเวนพอร์ท (Harold W. Boles and James A Davenport, 1975 : 132) เห็นด้วยกับความคิดของเอ็ดวิน บี ฟลิปโป ที่ว่า ทั้งอำนาจหน้าที่และอิทธิพลเป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ และมีความเห็นว่าพลังอำนาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่บุคคลหนึ่งสามารถให้จุดหรือให้โทษ (sanctions)

สตีเวน เจ. เนซีวิช (Stephen J. Knezevich, 1967 : 44) มีความคิดว่า พลังอำนาจ หมายถึง การเป็นเจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลาย ทั้งทรัพยากรทางกายภาพทางเฉพาะบุคคล ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางจิตวิทยาที่บุคคลอื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ ตามแนวคิดนี้บุคคลที่ครอบครองหรือเป็นเจ้าของสิ่งที่ผู้อื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ ก็จะเป็นบุคคลที่มีพลังอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ

ผู้นำ มีความจำเป็นต้องใช้พลังอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้หน่วยงาน หรือองค์การได้ดำเนินงานได้บรรลุจุดประสงค์ ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้นำทั้งหลาย ควรจะรู้จักแบบของพลังอำนาจและที่มาของอำนาจ ซึ่ง จอห์น อาร์. พี. เฟรนช์ และเบอร์ทราม ราเวน (John R.P. French and Bertram Raven, 1968 : 259-269) ได้เสนอแนะที่มาของพลังอำนาจไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำสามารถให้หรือเพิ่มรางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะช่วยเหลือ หรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลที่ให้ความร่วมมือแก่ตน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้วจะได้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล

2. อำนาจจากการบังคับขู่เข็ญ (Coercive power) อำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานมาจากการสร้างความกลัว ผู้นำสามารถลงโทษบุคคลที่ขัดคำสั่งหรือไม่ร่วมมือกับตนได้

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากสถานหรือตำแหน่งของหัวหน้า เป็นอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากกฎ ระเบียบและกฎหมาย เป็นอำนาจที่มีระดับสูงต่ำ ตามตำแหน่งของการบังคับบัญชาของผู้บริหาร

4. อำนาจการอ้างถึงหรือใกล้ชิด (Referent power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากบุคคลสามารถอ้างถึงมีอำนาจหรือมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจแล้วทำให้ตนเองพลอยมีอำนาจไปด้วย หรืออาจเกิดจากการประพจน์เลียนแบบบุคคลที่มีลักษณะน่ายกย่องชมเชย การที่บุคคลมีนามสกุลเดียวกับผู้มีอำนาจ ก็อาจทำให้บุคคลผู้นั้นพลอยมีอำนาจตามไปด้วย

5. อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) อำนาจชนิดนี้เกิดจากความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือเกิดจากถนัดที่บุคคลผู้นั้นมีประสบการณ์มาก มีชื่อเสียง เกียรติคุณ ได้รับการยกย่องชมเชยและเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลทั่ว ๆ ไป

เขียน อีระวิทย์ กล่าวถึงที่มาแห่งอำนาจไว้ในหนังสือวิวัฒนาการการปกครองของจีน ว่าการได้มาซึ่งอำนาจนั้น ได้วิวัฒนาการมาแล้วในประเทศจีน ตั้งแต่ 400 ปีก่อนคริสตกาล ตามแนวคิดของสำนักนิติธรรมนิยมว่า บุคคลที่ทำอะไรให้เป็นที่ต้องการของรัฐ จะได้รับรางวัล (Reward power) และผู้ใดทำสิ่งที่รัฐไม่ต้องการไม่ปรารถนา ก็จะได้รับโทษ (Coercive power) โดยไม่คำนึงถึงชาติกำเนิดของผู้กระทำ ผู้ใดทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ จะได้อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) ช้องเต้ หรือพระมหากษัตริย์ จะต้องเป็นผู้ที่มีพระปรีชาญาณสูง มีความเชี่ยวชาญในการปกครอง (Expert power) เสนามตี ขุนนาง ข้าราชการ ก็จะได้อำนาจด้วยเหตุใกล้ชิดพระมหากษัตริย์ (Referent power) (เขียน อีระวิทย์ อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 9)

2. อิทธิพล

อิทธิพล (Influence) คือ รูปแบบหนึ่งของอำนาจ (Force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบต่อความคิดหรือเจตคติของอีกคนหนึ่ง (Boles and Davenport, 1975 : 132) การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ ต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล (Simon, 1957 : 162) บุคคลที่อยู่ใต้อิทธิพลจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามหัวหน้าทั้ง ๆ ที่เขายังมีสิทธิใช้ดุลพินิจเพื่อพิจารณาว่า การใช้อำนาจนั้นถูกต้องหรือไม่และบุคคลนั้นก็สามารถเลือกปฏิบัติตาม หรือปฏิเสธไม่ปฏิบัติตามก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 9-10)

อิทธิพลอาจเกิดได้ทั้งด้วยเหตุผลหรืออารมณ์ อิทธิพลนี้เป็นส่วนหนึ่งของพลังอำนาจ ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ (Actualforce) ที่ผู้นำใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์การ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 10)

อิริวিং นิกเคอร์บอคเคอร์ (Irving Knickerbocker) ได้เสนอแนะวิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไว้ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. การใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ (Force) วิธีนี้ผู้นำจะใช้อำนาจโดยตรง หรือพระเดชที่มาจากยศหรือตำแหน่ง หรือเป็นอำนาจที่เกิดจากการควบคุมงบประมาณ การเงิน พัสดุ ทรัพย์สินไว้ หรืออำนาจที่เกิดจากการขออนุมัติใช้เป็นครั้งคราว
2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร (Paternation) วิธีนี้ผู้นำใช้อำนาจที่มองไม่เห็นเด่นชัด เพราะผู้นำจะต้องประพฤติปฏิบัติและวางตนให้คนเคารพนับถือ เกรงใจ แบบบิดาปกครองบุตรผู้นำจะต้องสร้างบารมี หรือพระคุณให้ผู้อื่นมีความจงรักภักดี และปฏิบัติตามคำสั่ง คำแนะนำ หรือข้อเสนอนะ
3. การต่อรอง (Bargaining) วิธีการนี้ผู้นำจะใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อชี้ให้เห็นผลเสีย และเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน วิธีการนี้ผู้ร่วมงานจะได้ประโยชน์หรือมีความพึงพอใจผู้นำ และผู้นำก็มีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงาน
4. การหาวิธีการร่วมกัน (Mutual means) วิธีการนี้ทั้งผู้นำและสมาชิกมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน หาวิธีการทำงานร่วมกัน ร่วมกันทำงานในสถานะที่ต่างคนต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงาน วิธีนี้ก็ไม่มีความจำเป็นต้องใช้อำนาจ และก็อาจเป็นวิธีที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกได้ง่าย ถ้าหากร่วมกันทำงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 10)

3. อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจตามหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อำนาจที่เป็นอำนาจของสถาบัน (Institutionalized power) (Flippo, 1971 : 45) เมื่อบุคคลได้รับมอบหน้าที่

หนังสือมหาวิทยาลัยศรีปทุมสงคราม
พิมพ์โดย

21

ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็ต้องมีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่บุคคลนั้นได้รับมอบ เพื่อให้ปฏิบัติสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยดี อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็น เพื่อปฏิบัติสิ่งที่รับผิดชอบให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กันให้อำนาจหน้าที่มาเพื่อความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร สิทธิที่จะทำอย่างไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเองหรือให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 10)

อำนาจหน้าที่หรืออำนาจตามหน้าที่ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อกระทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่มิใช่สิ่งที่คนอื่นหยิบยื่นให้ (Fiedler and Cheners, 1974 : 17) อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับและสมาชิกยินยอมด้วยความเต็มใจ (Knezevich, 1969 : 44)

เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon, 1957 : 125) ได้ให้คำนิยามคำว่าอำนาจหน้าที่ว่า คืออำนาจที่จะตัดสินใจและมีผลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม

โบลส์ และคาเวนพอร์ต (Boles and Davenport, 1975 : 157-155) ได้ให้แนวคิดที่ว่า อำนาจหน้าที่เป็นความสัมพันธ์อย่างหนึ่งของบุคคล โดยที่บุคคลยอมรับอย่างมีเหตุผลในสิทธิที่จะให้คนอื่นตัดสินใจแทนเขา

อำนาจหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของพลังอำนาจ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกยอมรับ เป็นอำนาจที่ถูกยอมรับ (Accepted force) พลังอำนาจอาจไม่ใช่อำนาจ ถ้าสมาชิกไม่ยอมรับ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 11)

อำนาจหน้าที่ มี 2 ประการ ดังนี้ คือ

1. อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง (Formal authority หรือ Ascribed authority) อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจเฉพาะของตำแหน่งและบทบาท ครูใหญ่อาจใช้อำนาจนี้โดยระเบียบ กฎ หรือ คำสั่ง อำนาจชนิดนี้จำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร เป็นอำนาจที่สั่งจากบนลงล่าง ตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

309.34

พ ๒๕๖

พ.๘

94034

2. อำนาจหน้าที่ของผู้ครองตำแหน่ง (Functional authority หรือ Achieved authority) เป็นอำนาจของบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้น อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจจากล่างขึ้นไปสู่บน มีความจำเป็นทั้งการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำเป็นอำนาจที่มีพื้นฐานทั้งทางกายภาพและทางจิตวิทยา พื้นฐานทางกายภาพ ได้แก่ สายเลือด ตระกูล รูปร่าง ท่าทาง เสียง ฯลฯ พื้นฐานทางจิตวิทยา ได้แก่ อารมณ์ซึ่งอาจมีการยกย่องชมเชย การเป็นแบบอย่าง ความสามารถในการจูงใจ บารมีของบุคคลลักษณะนำเสนองานของบุคคล และการเป็นตัวอย่งที่ดีของผู้ครองตำแหน่ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 11)

อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน องค์การหรือสถานศึกษา มี 4 ประเภท ดังนี้ คือ

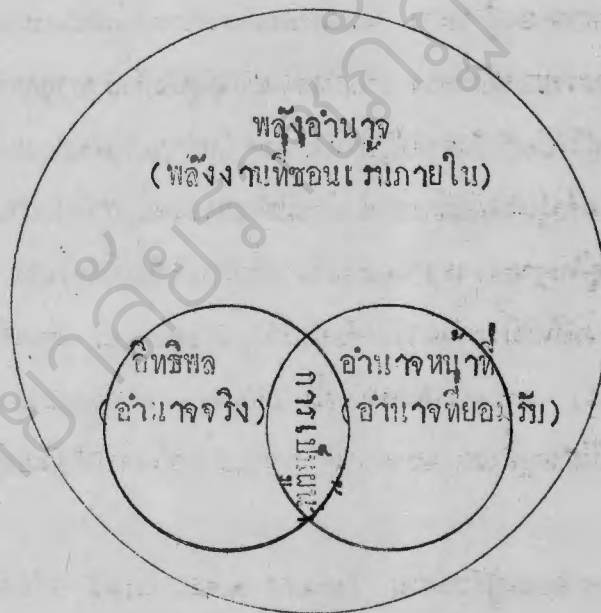
1. อำนาจของผู้บริหาร (Administrative authority) อำนาจหน้าที่ที่สำคัญที่สุด คือ อำนาจของผู้บริหาร เป็นสิทธิที่มอบให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อการตัดสินใจและสั่งการให้ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติในสิ่งที่เป็นความรับผิดชอบของตนให้สำเร็จ ผู้บังคับบัญชาหัวหน้าหรือผู้นำในแต่ละระดับย่อมมีอำนาจชนิดนี้ ถ้าไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเสียแล้ว ผู้นำก็ไม่อยู่ในฐานะที่จะวางแผนงาน เพื่อที่จะให้สิ่งที่ตัดสินใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้นำจะต้องมีสิทธิที่จะสั่งการบังคับบัญชา (Command) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุม (Control) การเป็นผู้นำคนอื่นนั้นจะต้องสามารถควบคุมเขาได้ อำนาจของผู้บริหารเป็นอำนาจที่สำคัญยิ่งของหน่วยงาน ในการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ

2. อำนาจของผู้ร่วมงาน (Staff authority) อำนาจหน้าที่ชนิดนี้ เป็นสิทธิของผู้ให้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่จะแนะนำ เสนอแนะ ให้ข้อคิดเพื่อที่จะพัฒนา และปรับปรุงหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้า คงจะไม่มีผู้นำคนใดรอบรู้ทุกอย่างในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ คำแนะนำข้อเสนอนแนะจากเพื่อนร่วมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. อำนาจเพื่อการปฏิบัติงาน (Operative authority) อำนาจชนิดนี้เป็นสิทธิที่จะกระทำตามความจำเป็น เพื่อให้สิ่งที่ตนเองรับผิดชอบได้ปฏิบัติลุล่วงไปได้ด้วยดี

4. อำนาจตามสถานการณ์ (Situational authority) อำนาจชนิดนี้ เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้นำที่จะใช้ผู้อื่นมีส่วนในการตัดสินใจและสั่งการ ผู้นำอาจต้อง มอบหมายให้ผู้อื่นตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมบางอย่างที่ผู้นำมีความ รอบรู้ได้ไม่ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน เมื่อผู้นำให้ผู้อื่นตัดสินใจแทน ก็จะต้องมอบอำนาจใน การสั่งการบังคับบัญชาให้ผู้อื่นด้วยการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ แต่ไม่มอบอำนาจสั่งการ บังคับบัญชาให้จะมีผลทำให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้โดยยาก

การเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 12-14) ได้เขียนแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างพลังอำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้



แผนภูมิ แสดงที่เกิดของการเป็นผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 12)

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นว่าทั้งอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ต่างก็เป็นส่วนย่อยของพลังอำนาจ การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสาม บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล ถ้าไม่มีใครยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลที่มีอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็จะเป็นผู้นำไม่ได้เช่นกัน การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีอำนาจจริงแลพออำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพล (อำนาจจริง) กับอำนาจหน้าที่ (อำนาจที่ยอมรับ) อาจเกิดได้ 3 ลักษณะ ดังนี้คือ

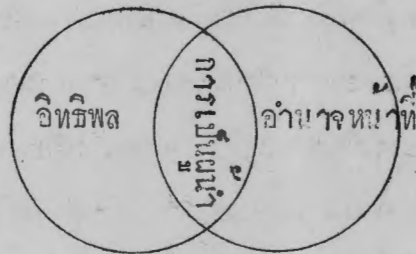
1. ลักษณะที่ 1 อิทธิพลกับอำนาจหน้าที่ไม่ตามเกี่ยวกันเลย การเป็นผู้นำจึงไม่เกิดขึ้น ดังแผนภูมิแสดงการไม่เกิดของการเป็นผู้นำ



แผนภูมิแสดงการไม่เกิดของการเป็นผู้นำ

(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 13)

2. ลักษณะที่ 2 อิทธิพลกับอำนาจหน้าที่มีการคาบเกี่ยวกัน จึงทำให้การเป็นผู้นำเกิดขึ้นในบริเวณรอยจุด ดังแผนภูมิแสดงการเกิดของการเป็นผู้นำ



แผนภูมิ แสดงการเกิดของการเป็นผู้นำ
(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 13)

3. ลักษณะที่ 3 อิทธิพลกับอำนาจหน้าที่ซ้อนทับกันสนิท จึงทำให้การเป็นผู้นำเกิดขึ้นสูงสุด ดังแผนภูมิแสดงการเกิดของการเป็นผู้นำสูงสุด



แผนภูมิ แสดงการเกิดของการเป็นผู้นำสูงสุด
(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 13)

หน้าที่ของผู้นำก็คือ ผู้นำจะต้องพยายามใช้อำนาจของเขา (อิทธิพล) ซึ่งเป็นอำนาจที่ผู้อื่นยอมรับ (อำนาจหน้าที่) และควรจะเป็นการยอมรับอำนาจนั้นด้วยความยินดี และเต็มใจ

แนวคิดพื้นฐานของการเป็นผู้นำ

แนวคิดพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มี 9 ประการ ดังนี้คือ

1. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะ เป็นอำนาจทางตรงหรืออำนาจทางอ้อมก็ตาม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจ ก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขึ้นอยู่กับให้เกิดความกลัวนั้น จะไม่มีใครยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับ การเป็นผู้นำก็จะเกิดขึ้นไม่ได้
2. บุคคลที่เป็นผู้นำในกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง น้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำในทุกอย่างทุกเวลา และทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะกลุ่มหนึ่งอาจยอมรับอำนาจแต่อีกกลุ่มอาจไม่ยอมรับอำนาจ บุคคลก็จะเป็นผู้นำในกลุ่มที่ยอมรับอำนาจของตน และไม่ใช่นำในกลุ่มที่ไม่ยอมรับอำนาจ ลูกน้องใจยอมรับอำนาจของหัวหน้าใจ หัวหน้าใจก็จะเป็นผู้นำของกลุ่มใจ แต่ชาวบ้านที่ไม่ยอมรับอำนาจของหัวหน้าใจ หัวหน้าใจก็จะเป็นผู้นำของชาวบ้านไม่ได้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจการต่าง ๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมาก ความเป็นผู้นำก็สูง กิจการใดที่มีผู้ยอมรับน้อยความเป็นผู้นำก็ต่ำ ดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างทุกเวลาและทุกสถานการณ์
3. การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อที่จะให้คนยอมรับ จำเป็นต้องมีพวกอยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้ เคนในถนนคนเดียวจะเป็นผู้นำไม่ได้ ถ้าไม่มีผู้ตาม
4. การเป็นผู้นำนั้น ถ้ามีคุณลักษณะอย่างอื่นเท่ากันแล้ว บุคคลจะเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ย่อมจะทำให้คนยอมรับ

กันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นหัวหน้างานที่เก็บตัวเองอยู่แต่ในห้องทำงานย่อมเป็นผู้นำได้ยาก

5. ในแต่ละหน่วยงาน การเป็นผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ถ้าใครคิดจะเป็นผู้นำเพียงคนเดียว อาจผิดหวัง เพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคน ในสถานศึกษา คนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านการสอน อีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านการสอบซึ่งลักษณะการนำทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องอยู่ในคน ๆ เดียวกัน

6. เกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมาก ๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ

7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเอง หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวก คนพวกนี้สมาชิกมักจะไม่ค่อยยอมรับ จึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อย

8. การเป็นผู้นำ ย่อมเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง คณะนักเรียนต้องการผู้นำ ไปรตน์คำหวัศครูอาจารย์ในวันสงกรานต์ เขาอาจเลือกผู้นำได้คนหนึ่ง แต่ถ้าหากคณะนักเรียนกลุ่มเดิมต้องการจะไปสังสรรค์กันในตอนเย็นของวันสงกรานต์ เขาอาจเลือกอีกคนหนึ่งเป็นผู้นำก็ได้ ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ได้เปลี่ยนไปแล้ว

9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ย่อมช่วยทำให้สมาชิกยอมรับ ซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 16-17)

ทฤษฎีการเป็นผู้นำ

บิลเลย์ เจ โฮดจ์ และ เฮอ์เบิร์ต เจ จอห์นสัน (Billley J. Hodge and Herbert J. Johnson, 1970 : 255-259) ว่า ทฤษฎีการเป็นผู้นำมี

4 ทฤษฎี ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Traitist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบผลสำเร็จมักจะมีร่างกายสูงใหญ่ แข็งแรง เสียงดังกังวาน ตัดสินใจเร็ว กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว เป็นต้น

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situationist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Followership Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย โดยนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องรู้จักโครงสร้างการบริหารโรงเรียนของตนเป็นอย่างดีจากตัวอย่าง ทฤษฎีคุณลักษณะของโครงสร้างการบริหารโรงเรียนในแต่ละระดับ ถ้าเรานำทฤษฎีทั้งสองนี้มารวมกัน จะทำให้เรามีความเข้าใจการเป็นผู้นำได้ถูกต้องและดียิ่งขึ้น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 8-16) ว่า ทฤษฎีการเป็นผู้นำมี 5 ทฤษฎีดังนี้คือ

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory)

แนวความคิดตามทฤษฎีพันธุกรรมนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล สมัยนั้นมนุษย์เรามีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้น เฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูล และสืบเชื้อสายกันได้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและมีคุณลักษณะ เป็นผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

แนวความคิดตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนี้จะเชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านั้นอาจจะมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

ปัญหาของทฤษฎีนี้ก็คือ นักทฤษฎีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไปคนละอย่างสองอย่าง และบางครั้งก็มีความเห็นขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ความเห็นหนึ่งกล่าวว่า ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ กระทำตนตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม รู้จักการควบคุมอารมณ์ของตน มีความเฉลียวฉลาด และมีความสนใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อีกความเห็นหนึ่งกล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้คือ ต้องมีความรู้ ต้องมีความคิดริเริ่ม ต้องมีความกล้าหาญ ต้องมีความเด็ดขาด ต้องมีความแนบเนียน ต้องมีความยุติธรรม ต้องมีลักษณะท่าทางดี ต้องมีความอดทน ต้องมีความกระตือรือร้น ต้องไม่เห็นแก่ตัว ต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ต้องมีดุลพินิจที่ถูกต้อง ต้องมีความสงบเสงี่ยม ต้องมีความเห็นอกเห็นใจ ต้องมีความจงรักภักดี ต้องรู้จักการเข้าสังคม และต้องรู้จักบังคับตนเอง เป็นต้น

จุดบกพร่องของทฤษฎีนี้คือ ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนตายตัวของผู้นำ มีมากบ้างน้อยบ้าง ตามความเห็นของนักทฤษฎีแต่ละคน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ยังเป็นประโยชน์อยู่บ้าง เพราะมีคุณสมบัติหลายอย่างที่จำเป็นโดยทั่วไปสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการสื่อความหมาย เป็นต้น การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal-Situation Theory)

ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์นี้มีแนวคิดว่าการศึกษามักจะ ผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะให้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ยกตัวอย่างผู้ที่มีความฉลาดไม่ได้หมายความว่าเขาจะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาส แต่ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางสถานการณ์ก็ไม่ต้องการบุคคลอย่างเขาเข้าไปเป็นผู้นำของกลุ่ม ดังนั้น การศึกษาเป็นผู้นำจึงต้องศึกษาสถานการณ์ควบคู่กันไปด้วย ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์ การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการ ดังนี้คือ คุณลักษณะ ของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่ม ปัจจัยสองประการนี้มีความสำคัญมากตาม แนวคิดของทฤษฎีนี้ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำ ของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตามทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้เป็นเหตุผลอธิบายได้ว่า ทำไมผู้ที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่เลยจึงสามารถกลายเป็นผู้นำได้ ที่เป็นเช่นนั้นเป็นเพราะสถานการณ์ อำนวยให้

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theory)

แนวคิดตามทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังนี้กล่าวว่า สมาชิกคนใด คนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาท นั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม

องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ ดังนี้คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง

บางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูใน โรงเรียนแต่กลุ่มผู้นำจะไม่มีตำแหน่งเลย เป็นคณาจารย์ การเล่นของเด็ก เป็นต้น สาระ สำคัญในองค์ประกอบนี้ก็คือ การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อย ทำให้สถานการณ์ ของกลุ่มแตกต่างกัน

2. การกิจของกลุ่ม

การกิจ คือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจจะยากง่ายแตกต่างกัน งานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบสองประการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory)

ทฤษฎีมนุษยนิยมที่มีแนวความคิดเน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล คือ เน้นตัวมนุษย์และสร้างหลักการโดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีความคิด 3 ประการดังนี้คือ

1. เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน
2. เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย
3. การกิจของผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมทั้งที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการด้วย

แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor อ้างใน Fiedler, 1967 : 22-34) ว่า
ธรรมชาติของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับสมมุติฐานหรือทัศนะของผู้บริหารต่อคนในองค์การ ทัศนะที่
ใหญ่ ๆ มีอยู่ 2 ทัศนะ ซึ่งแมคเกรเกอร์เรียกว่า ทฤษฎี x และทฤษฎี y แต่ละทฤษฎี
มีสมมุติฐานเกี่ยวกับคนแตกต่างกันดังนี้คือ

ทฤษฎี x

1. คนไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยง
2. คนไม่ชอบทำงาน ผู้บริหารจึงต้องควบคุม
3. คนเราชอบการชักจูง ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต้องการความมั่นคง

ไม่มีความมักใหญ่ใฝ่สูง

ทฤษฎี y

1. คนชอบการทำงาน งานเป็นของธรรมชาติในชีวิตมนุษย์
2. คนเรามีแรงจูงใจจากภายในที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. คนยอมอุทิศตนต่อการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความพอใจเมื่อ
ทำงานสำเร็จ
4. คนยอมแสวงหาความรับผิดชอบและยินดีรับผิดชอบภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อ-
อำนวย
5. มนุษย์มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาในองค์การ
6. มนุษย์มีสติปัญญา แต่เนื่องจากสภาวะแวดล้อมขององค์การมนุษย์เราจึงใช้
สติปัญญาไม่ได้เต็มที่

ผู้นำที่มีทัศนะตามทฤษฎี x ย่อมมีพฤติกรรมแตกต่างผู้ที่มีทัศนะแบบทฤษฎี y
เนื่องจากทฤษฎี y มีทัศนะที่ยกย่องชมเชยมนุษย์ ทฤษฎี y จึงเป็นที่ยอมรับ และถือเป็น
แนวปฏิบัติอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามทัศนะทั้งสองอย่างก็ยังมีอยู่ในสังคมผู้นำหลายคน
อาจจะมองมนุษย์ด้วยทฤษฎี x และหลายคนมองด้วยทฤษฎี y และมีหลายคนที่ใช้ทั้งทฤษฎี x
และทฤษฎี y (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2523 : 13-14)

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 14-16) ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎี
การเป็นผู้นำ 5 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีพันธุกรรม ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีผลกระทบระหว่าง
บุคคลและสถานการณ์ ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง และทฤษฎีมนุษยนิยม
ไว้ในตารางแสดงสาระสำคัญของทฤษฎีการเป็นผู้นำ ดังนี้

ตารางแสดงสาระสำคัญของทฤษฎีการเป็นผู้นำ

ทฤษฎี	จุดเน้น	แนวคิดสำคัญ
1. ทฤษฎีพันธุกรรม	ผู้นำ	ภาวะผู้นำถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์
2. ทฤษฎีคุณลักษณะ	ผู้นำ	(1) ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม (2) คุณลักษณะสำคัญ เช่น - ความฉลาด - ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร - ความกระตือรือร้น เป็นต้น
3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคล และสถานการณ์	กลุ่ม	ภาวะผู้นำเกิดจาก (1) คุณลักษณะของผู้นำ (2) สถานการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม
4. ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์ และความคาดหวัง	กลุ่ม	(1) กลุ่มบุคคลย่อมมีการปฏิสัมพันธ์มีความ ความคาดหวัง (2) สถานการณ์ของกลุ่มย่อมแตกต่างกัน ตามองค์ประกอบของกลุ่ม ได้แก่ - อำนาจผู้นำ - ความยากง่ายของภารกิจ - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ทฤษฎี	จุดเน้น	แนวคิดสำคัญ
		(3) ภาวะผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ของกลุ่ม
5. ทฤษฎีมนุษยนิยม	บุคคล	(1) มนุษย์รักความเป็นอิสระ มีความต้องการความหวัง ความตั้งใจ (2) องค์การโดยธรรมชาติต้องมีการควบคุม (3) ภารกิจของผู้นำคือการรับรองการให้สอดคล้องกับธรรมชาติมนุษย์

(ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2523 : 15-16)

ราล์ฟ เอ็ม สตอกกิล (Ralph M. Stogdil, 1974 : 17-23) ว่า ทฤษฎีการเป็นผู้นำ มี 6 ทฤษฎี ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่
2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์
4. ทฤษฎีสัมพันธ์และความคาดหวัง
5. ทฤษฎีแห่งความเป็นมนุษย์
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

สรุป

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการจูงใจและควบคุม พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม โดยใช้อำนาจทั้งพระเดชและพระคุณในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลและกลุ่มปฏิบัติตามที่ผู้นำประสงค์จนการปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบัน บรรลุถึงจุดประสงค์ที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม โดยใช้อำนาจทั้งพระเดชและพระคุณ เพื่อให้บุคคล และกลุ่มปฏิบัติตามที่ผู้นำประสงค์ จนการปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบัน บรรลุถึงจุดประสงค์ที่พึงประสงค์

พื้นฐานของการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำเป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่

แนวคิดพื้นฐานของการเป็นผู้นำ คือ ผู้นำจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร ทั้งในการครองตน ครองคน และครองงาน

ทฤษฎีการเป็นผู้นำ ที่สำคัญมี 5 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีพันธุกรรม ทฤษฎีคุณลักษณะของ ผู้นำ ทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง และ ทฤษฎีมนุษยนิยม

การศึกษาการเป็นผู้นำ

ความนำ

การเป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชานั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถ ทั้งในศาสตร์และศิลป์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ ในการรู้จักคน รู้จักสมาชิก และรู้จักกลุ่มที่เป็นผู้นำเป็นอย่างดี ผู้นำกับกลุ่มเป็นเรื่องที่แยกกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ แต่ถ้ามีกลุ่มแต่ขาดผู้นำ กลุ่มก็จะไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้สมาชิก ตนเอง และจะนำหรือทำให้กลุ่มดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 39)

สถานศึกษา หรือโรงเรียน เป็นองค์การรูปนัย (Formal Organizations) ซึ่งมีลักษณะเด่น 3 ประการดังนี้คือ

1. องค์การแบบราชการ (Bureaucratic Organization) ซึ่งจำเป็นต้องแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ มีระเบียบกฎ และแบบแผนที่จะต้องปฏิบัติตาม

2. ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy) สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ต้องกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่า ใครบังคับบัญชาผู้ใด การรายงานใครจะรายงานใคร แต่ละตำแหน่งก็จะสูงต่ำไม่เท่ากัน แต่ละตำแหน่งก็กำหนดบทบาทได้ บุคคลจำเป็นต้องแสดงบทบาท

3. สมาชิกหลายประเภท ผู้ร่วมงานในสถานศึกษา หรือโรงเรียนมีหลายประเภท มีความแตกต่างกันหลายอย่าง เช่น อายุ ระดับการศึกษา ระดับความคาดหวัง ค่านิยม จุดมุ่งหมายของการทำงาน

จากการที่สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์การรูปนัยที่มีลักษณะ 3 ประการ :
ข้างต้น ผู้นำจะต้องระลึกถึง เราจะนำตามความถนัดแห่งบุคลิกภาพไม่ได้ เพราะมีกฎ
ระเบียบที่ต้องปฏิบัติ จะใช้แรงจูงใจอย่างเดียวกันไม่ได้ เพราะมีบุคคลหลายระดับ
พฤติกรรมที่กระทำสำเร็จกับคนหนึ่ง อาจไม่สำเร็จกับอีกคนหนึ่งก็ได้ (Corwin and
Edelfelt, 1977 : 43-47)

ในการเป็นผู้นำในสถานศึกษาหรือโรงเรียน เราจำเป็นต้องนึกถึงสมมุติฐาน
ของการเป็นผู้นำ เพื่อเป็นแนวคิดพื้นฐาน 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำสามารถสร้างได้ ไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิด
2. การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้
3. มนุษย์แต่ละคนมีศักยภาพของการเป็นผู้นำ
4. การเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. เกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม (Norm) มีบทบาทต่อผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์,

2525 : 40)

การศึกษาการเป็นผู้นำ

การศึกษาการเป็นผู้นำนี้ได้มีการศึกษากันมานานแล้ว โดยนักวิชาการสาขา
ต่าง ๆ เช่น มานุษยวิทยา บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ บริหารการศึกษา ประวัติศาสตร์
จิตวิทยา ปรัชญา รัฐศาสตร์และสังคมวิทยา เป็นต้น นักวิชาการเหล่านี้ได้ลงความเห็นว่
การศึกษาการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง อันจะเป็นแนวทางในการนำมาซึ่งความสำเร็จ
ในการบริหารงาน (สุเมธ เคียวอิศเรศ, 2527 : 53-54)

เดวิด จี โบเวอร์ส และ แสตนเลย์ อี ซีชอร์ (David G. Bowers and Stanley E. Seashore) ได้สรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ระหว่างปี ค.ศ. 1950 ถึง ค.ศ. 1964 ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำนั้น มุ่งศึกษา 4 ทาง ดังนี้คือ

1. การช่วยเหลือสนับสนุนการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ
 2. การส่งเสริมให้ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ของสมาชิกเป็นไปด้วยความ
ง่ายดาย
 3. การมุ่งกระทำให้การบริหารงานของผู้นำสำเร็จตรงตามจุดประสงค์
 4. การส่งเสริมให้การปฏิบัติงานการบริหารของผู้นำดำเนินไปด้วยความสะดวก
- (William H. Roe and Theibert L. Drake, 1974 : 69-70)

วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ

เจมส์ เอ็ม ลิฟแฮม และ เจมส์ เอ โฮช (James M. Lipham and James A. Hoch, 1974 : 176-181) ว่า การศึกษาการเป็นผู้นำกระทำได้ 3 วิธีดังนี้คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา

วิธีการนี้ถือว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นสิ่งที่ใช้ให้เห็นถึงแนวทางพฤติกรรมของผู้นำที่จะแสดงออก แนวความคิดตามวิธีการทางจิตวิทยานี้ก่อให้เกิดทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎีดังนี้คือ

1. ทฤษฎีผู้มีชื่อเสียง (Great Man Theory)

ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าผู้นำจะมีวิถีชีวิตของเขาแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ดังนั้นเอกสารเกี่ยวกับการศึกษาสันคว่าในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของผู้นำทางการเมือง และผู้นำในวงการธุรกิจ จึงมีแต่การวิเคราะห์วิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้นเสียเป็นส่วนมาก

2. ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะคือ ลักษณะทางกายภาพ (Physical traits) และลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality traits) การศึกษาลักษณะทางกายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาดังเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่ม

หลังจากที่ได้มีการศึกษาค้นคว้าและวิจัยการเป็นผู้นำโดยวิธีการทางจิตวิทยากันอย่างแพร่หลายแล้ว ได้มีผู้พยายามรวบรวมและวิเคราะห์ผลของการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวดังนี้คือ ราฟ สตอกดิล (Ralph Stogdill, 1948 : 37-71) ให้ข้อสรุปว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่สามารถเป็นได้โดยการอาศัยแต่เพียงลักษณะทางกายภาพและทางบุคลิกภาพที่ตนมีอยู่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ลักษณะทางกายภาพและทางบุคลิกภาพของผู้นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะการดำเนินงานและจุดมุ่งหมายของผู้ตามด้วย ซีซิล กิบป์ (Cecil Gibb, 1954 : 809) กล่าวว่า ผลของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่ได้มีการทำกันมานั้น ยังไม่สามารถชี้ให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำที่แท้จริงนั้นเป็นอย่างไร ทรูแมน ไพร์ซ และ อี เมอร์ริลล์ (Truman Pierce and E. Merrill อ้างใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527 : 54) ยืนยันว่า จากการวิเคราะห์ผลของการวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำสามารถสรุปได้ว่าการศึกษากับลักษณะของบุคคลโดยตรงเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำแต่เพียงด้านเดียวเท่านั้น

แม้แนวความคิดในการศึกษาโดยใช้วิธีการทางจิตวิทยา จะได้รับการคัดค้านว่าไม่ใช่เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการศึกษาการเป็นผู้นำ แต่ก็มีให้หมายความว่าเป็นแนวความคิดที่ไม่ควรจะได้รับการสนใจเสียเลยสิ่งต่าง ๆ ที่ได้มาจากผลของการศึกษาตามวิธีการทางจิตวิทยา สามารถนำเอาไปใช้เป็นเครื่องนำทางให้ผู้นำประสบผลสำเร็จในการบริหารงานได้ไม่น้อยเหมือนกัน

2. วิธีการทางสังคมวิทยา

วิธีการทางสังคมวิทยาเป็นวิธีการที่เกิดขึ้นจากที่วิธีการทางจิตวิทยาไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ วิธีการนี้เน้นความสำคัญในการศึกษามหาชนและความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อสภาพการณ์ในสังคมซึ่งมีผลผลักดันให้เขากลายเป็นผู้นำแนวความคิดนี้ยอมรับว่า สภาพการณ์ในสังคมเป็นตัวกำหนดความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำ

ริชาร์ด กอร์ตัน (Richard Gorton, 1972 : 295) เป็นผู้ที่หนึ่งที่ปฏิเสธแนวความคิดในการใช้วิธีการทางจิตวิทยาศึกษาการเป็นผู้นำของบุคคล เขาเชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของสังคม อีโมรี สโตปส์ และ รัสเซลล์ จอห์นสัน (Emory Stoops and Russell Johnson อ้างใน สุเมธ เคียวอิศเรศ, 2527 : 55) กล่าวว่าการศึกษาการเป็นผู้นำโดยวิธีการทางสังคมวิทยามุ่งประกอบ 2 อย่าง ที่ปรากฏอยู่เสมอ คือ (1) ลักษณะของผู้นำ และ (2) สภาพการณ์ลักษณะของผู้นำที่เป็นสิ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น ความสามารถดังกล่าวได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ถึงความต้องการและทราบว่าสภาพการณ์อย่างไร จึงจะเอื้ออำนวยต่อการตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถหยั่งรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นและจะนำสิ่งนั้นมาด้วยวิธีการอย่างไร

ต่อมามีผู้ลงความเห็นว่าการทางสังคมวิทยาในการศึกษาการเป็นผู้นำเป็นวิธีการที่ไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอเช่นเดียวกับวิธีการทางจิตวิทยา และวิธีการทางสังคมวิทยา แล้วเน้นความสำคัญด้านอื่นเพื่ออธิบายเรื่องการเป็นผู้นำ ได้แก่วิธีการทางพฤติกรรม

3. วิธีการทางพฤติกรรม

วิธีการนี้เมื่อนำแนวคิดที่ยอมรับว่าองค์ประกอบทางจิตวิทยาและทางสังคมวิทยา หรือองค์ประกอบลักษณะของบุคคลและสภาพการณ์จะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ในการเป็นผู้นำ

วิธีการศึกษาและวิจัยการเป็นผู้นำตามวิธีการทางพฤติกรรมมักจะกระทำ ได้โดย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากผู้ที่เป็นผู้นำโดยตำแหน่งแล้ววิเคราะห์เรื่อง 3 เรื่อง ดังนี้คือ

1. ประเมินพฤติกรรมในการเป็นผู้นำโดยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ตอบแบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือสังเกต เป็นต้น
2. ประเมินตัวแปรเกี่ยวกับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การที่เชื่อว่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการเป็นผู้นำ
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับบุคคลสภาวะการณ และพฤติกรรมที่มีต่อกัน (สุมเมธ เดียววิศเรศ, 2527 : 53-56)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 20-26) ได้เสนอวิธีศึกษาการเป็นผู้นำ 2 วิธีดังนี้คือ

1. วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)
2. วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาสถานการณ์ (Situational Approach)

1. วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้นำย่อมมีลักษณะแตกต่างจาก ผู้ตามและลักษณะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตามนี้ ย่อมสามารถระบุและชี้บ่งได้ ในระยะแรก ได้ศึกษาการเป็นผู้นำโดยใช้วิธีการ 3 วิธีดังนี้คือ

1. หาผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าเป็นใคร โดยดูผลกำไรจากการประกอบ ธุรกิจ หรือการประเมินจากผู้บังคับบัญชา

2. ชีวประวัติลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
3. ศึกษาวิธีการ ที่บุคคลได้รับเลือก หรือได้เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งของ
การเป็นผู้นำ

จากวิธีการดังกล่าว ทำให้เกิดทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ทั้งทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ และทฤษฎีลักษณะของผู้นำ เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำได้นั้น เพราะเขาเกิดมาพร้อมกับลักษณะ (Traits) บางอย่าง ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำ หรืออย่างที่เรียกว่าเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born leader) มิใช่มาฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้นำที่หลัง (Trained leader) คุณลักษณะของการเป็นผู้นำนี้ถือว่าเป็นพันธุกรรมปรากฏในยีนส์ที่สามารถถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ทฤษฎีเหล่านี้ ให้ความสำคัญศึกษาลักษณะของผู้ปกครอง หรือนักบริหารที่ยิ่งใหญ่ ผลสรุปจากแนวคิดตามทฤษฎีนี้ แม้ว่าจะมีผู้คัดค้านในภายหลังก็ตามก็มิได้หมายความว่า จะผิดไปเสียทั้งหมด เพราะผลการศึกษายังพอที่จะเป็นเครื่องชี้ทางให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้บ้าง

ในการศึกษาการเป็นผู้นำ ด้วยวิธีศึกษาลักษณะของผู้นำนี้ มักจะมุ่งศึกษาในลักษณะสำคัญสองประการคือ ลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) กับลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality trait) ในการศึกษาทางกายภาพ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง จากนั้นก็ให้ความสำคัญศึกษาลักษณะทางบุคลิกภาพ และลักษณะทางจิตวิทยาเพิ่มเติม เช่น ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่ม และสติปัญญา เป็นต้น

ลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

สตอกคิล (Stogdill, 1974 : 62-63) ได้สรุปผลจากงานวิจัยหลายฉบับ ผลสรุปที่สำคัญมี 4 ประการดังนี้คือ

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าส่วน
เฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

1. สติปัญญา
2. การศึกษาเล่าเรียน
3. ความรับผิดชอบ
4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
5. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

ผลสรุปตามข้อ 1 นี้ เป็นข้อสรุปที่สนับสนุนโดยงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ

2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีลักษณะ 10 ประการนี้มากกว่า
ส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม ดังนี้คือ

1. รู้จักการเข้าสมาคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความเพียรพยายาม
4. รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. คุ้นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
7. มีความร่วมมือ
8. เป็นที่นิยมของ旁人
9. มีความสามารถในการปรับตัว
10. มีความสามารถในการพูด

ผลสรุปตามข้อ 2 นี้ เป็นข้อสรุปที่สนับสนุนโดยงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชนความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ ได้แก่ทางการศึกษา ความรู้ และการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ ได้แก่การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
4. สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
5. สถานการณ์ ได้แก่ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

สตาคท์ และคณะ (Stadt and Others, 1973 : 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมี 13 ประการดังนี้คือ

1. ดำเนินถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ

8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปร่าง
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะ (traits) ของการเป็นผู้นำ คอลลี (Do11, 1968 : 153-155) ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาคควรจะมีลักษณะ 7 ประการดังนี้คือ

1. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้ลึกไวก่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็น "คน" ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
2. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริง
3. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายความว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิทกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่

6. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ ภาวะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาคงจะมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษา มิได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก

จากการสรุปรงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ สตอกคิล (Stogdill, 1974 : 74-75) ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมี 6 ประการดังนี้คือ

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่งมีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

ถ้าพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด หัวหน้าหรือผู้นำของสถานศึกษา หรือหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าวมี 14 ประการดังนี้คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษา มากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่านั่นเป็นคำสั่ง
3. ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
4. ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยืมการนิทา เกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงาน หรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่อง เพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่า จะต้องพบกับปัญหา หรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว
8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็น และเสนอแนะโดยไม่ลังเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้วงประชุมเท่านั้น
9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมนั้นก็จะดำเนินไปตามปกติ
10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่น เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา

11. การย้าย เบื้องงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ
13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก
14. ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานกันเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่า เพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 23 - 24)

ลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

คงจะไม่มีมนุษย์คนใดปรารถนาจะพบกับความล้มเหลว สาเหตุแห่งความล้มเหลว อาจมีหลายประการ เราลืมนึกของบางอย่างไว้ อาจมีคนเก็บมาให้ แต่ถ้าหากเรา "ลืมหัด" คงจะไม่มีใครอยากเก็บสิ่งนั้นมาส่งคนเรา การลืมหัดก็เป็นหนทางที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวของการเป็นผู้นำ ถ้าหากผู้นำไม่ต้องการจะพบกับความล้มเหลว ควรจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรม 9 ประการดังนี้คือ

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง มีข้อขัดแย้งที่จะเกิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ประการนี้คือ ผู้นำมักจะชอบใช้คนที่มีความรับผิดชอบ ชอบใช้คนที่ตนเองไว้วางใจ ถ้าหากพฤติกรรมอย่างนี้เกิดขึ้นบ่อย ๆ โอกาสที่ผู้นำจะถูกหาว่าเป็นคนลำเอียงย่อมมีมาก ดังนั้นผู้นำจำเป็นจะต้องใช้คนทุกประเภท แต่เลือกงานให้เหมาะกับคน
2. ความสนิทชิดชอบกับบางคนเป็นพิเศษ ผู้นำอาจมีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานไม่เท่ากัน มีความไว้วางใจเป็นพิเศษสำหรับเพื่อนร่วมงานบางคน การให้คนสนิทเรียกชื่อเล่น สิ่งเหล่านี้อาจนำไปสู่ความล้มเหลว
3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาโกรธ เหตุผลเป็นอัตราส่วนกลับกับอารมณ์ เมื่อมีอารมณ์มากเหตุผลก็น้อย เมื่อมีอารมณ์น้อยเหตุผลก็มาก ก่อนจะวิจารณ์อะไรขอให้นึกถึงสิ่งที่ "ถูก" กับสิ่งที่ "ควร" ในหลาย ๆ ครั้ง เพราะสิ่งที่ถูกอาจไม่ควรก็ได้

4. การไม่ยอมรับความเสียหาย ผูกชนอาจมีเพื่อน ผู้นำอาจต้องอยู่ตามลำพัง งานบางอย่างผู้นำต้องทำคนเดียว ตัดสินใจเอง การกิจบางอย่างเป็นเรื่องลับ ดังนั้น ในบางครั้งผู้นำจำเป็นต้องรับสภาพความเสียหาย

5. การหลงอำนาจ บุคคลที่ไปดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำใหม่ ๆ หรือบุคคลที่รู้สึกว่าตำแหน่งของตนเองไม่มั่นคง มักจะเป็นผู้ที่หลงอำนาจ ใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้นำที่ดีต้องใช้ปัญญาให้มาก ๆ ใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อย และควรใช้พรหมวิหารสี่ ซึ่ง ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จ แต่สิ่ง ที่เรียกว่า พรหมวิหารสี่ ซึ่งได้แก่ บ้าอำนาจ ฉ้อราษฎร์บังหลวง หลอกหลวงลูกน้อง ยกย่อง คนเลว ย่อมนำไปสู่คนล้มเหลวแน่นอน

6. การขึ้นสูงโดยเหยียบศีรษะผู้อื่น บุคคลมักจะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทำให้บุคคลอื่นต่ำลง หรือเหยียบศีรษะของคนอื่นขึ้นไป วิธีการอย่างนี้เป็นหนทางนำไปสู่ ความล้มเหลว ผู้นำที่ดีจะต้องนึกเสมอว่า แม้ศีรษะตนเองจะสูงเทียมฟ้า ก็ให้เท้าตนเอง เหยียบพื้นดินไว้

7. ขาดหลักยึดในการทำงาน เป็นคนที่เสมือนไม้หลักปักเลน

8. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดเหตุผล เป็นคนหูเบา มีปากด้อย

9. ชอบใช้อำนาจ ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ทัน หรือแสดงความคิดเห็น เข้า ทำนองที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายก็ว่ากำแหง หรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้แจ้งก็ว่าได้เถียง เป็นต้น

อาจมีสาเหตุอื่นอีกหลายประการ ที่มีส่วนช่วยทำให้ผู้นำไปสู่ความล้มเหลว ผู้นำ ที่หรือเลวขึ้นอยู่กับ ทิศทางของการนำและผลที่ปรากฏ เจงกิสข่าน อเล็กซานเดอร์ นโปเลียน โดโจ ฮิตเลอร์ ต่างก็เป็นผู้นำ แต่อาจไปสู่การทำลาย พระพุทธองค์ พระเยซู พระนบี มุฮัมมัด โสกราตีส คานธีต่างก็เป็นผู้นำ แต่เพื่อไปสู่ชีวิตที่ดีกว่า (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์,

ข้อบกพร่องของวิธีการศึกษาผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ โดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ไม่ว่าจะโดยอาศัยทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) หรือทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) จะให้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการหาคำตอบเป็นผู้นำของบุคคล แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องอยู่ 7 ประการ ดังนี้คือ

1. ในการศึกษาที่นั้น ไม่สามารถแยกคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ กับลักษณะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งการเป็นผู้นำ
2. ไม่สามารถจะชี้บ่งได้ว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไร คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คุณลักษณะใดสำคัญกว่ากัน
3. คุณลักษณะแต่ละอย่าง ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ด เช่น ผู้นำต้องตัดสินใจดี แต่ประสบการณ์และการศึกษาอบรม ก็เป็นส่วนช่วยอย่างสำคัญในการตัดสินใจ
4. ผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกัน อาจประสบความสำเร็จเหมือนกันได้ในทางกลับกัน ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมือนกัน อาจประสบความสำเร็จต่างกันก็ได้
5. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ อาจมีคุณลักษณะต่างกันมาก เช่น เฮอร์ วินสตัน เฮอร์ซล มีลักษณะฉว่นใหญ่ พุงพลุ้ย ด้บราฮัม ลินคอล์น มีลักษณะผอมสูง นโปเลียน มีลักษณะเตี้ย เป็นต้น
6. แม้จะมีแนวโน้มว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าส่วนเฉลี่ยของบุคคลในกลุ่ม แต่คนที่มีสติปัญญาสูง ๆ เป็นผู้นำไม่ได้ก็มี
7. บุคคลจะเป็นผู้นำหรือไม่ มิใช่เพราะมีตำแหน่ง หรือมีคุณลักษณะพิเศษ แต่บุคคลเป็นผู้นำ เพราะการยอมรับของสมาชิก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 25)

2. วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษสถานการณ์ (Situational Approach)

วิธีการศึกษาผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนั้น มีข้อบกพร่อง จึงมีผู้ริเริ่มศึกษาการเป็นผู้นำ โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน โดยวิธีนี้พยายามจะศึกษาว่าผู้นำอะไรมากกว่าจะศึกษาว่า ผู้นำเป็นอย่างไร ตามแนวคิดนี้ถือว่า สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนด ทำให้เกิดสภาวะการเป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการชนิดของผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น

ตามแนวคิดที่กล่าวมานี้ ทำให้เกิดทฤษฎีเซทเกิส (Zeitgeist) คำว่า Zeitgeist เป็นภาษาเยอรมันมีความหมายว่าเป็นเจตนารมณ์แห่งเวลา (spirit of time) ทฤษฎีนี้ตรงกันข้ามกับทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่มีแนวคิดว่าคุณคนจะเป็นผู้นำ เพราะสถานการณ์และพฤติกรรมของเขา ช่วยให้เขาเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำ มิได้ถูกกำหนดโดยคุณลักษณะของผู้นำเท่านั้น แต่ถูกกำหนดโดยสถานการณ์ทางสังคมด้วย ผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่ใช่ผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้

สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการเป็นผู้นำ จึงทำให้เห็นว่า ในแต่ละสถานการณ์ย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการดังนี้คือ

1. โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
2. ลักษณะของกลุ่ม ซึ่งรวมถึงเกณฑ์เฉลี่ย (norm) และค่านิยมของกลุ่ม
3. ลักษณะของวัฒนธรรมเดิม และวัฒนธรรมที่สมาชิกสร้างขึ้นใหม่
4. ลักษณะของงานหรือภารกิจที่เผชิญหน้ากลุ่มอยู่ หรือสิ่งที่กลุ่มต้องปฏิบัติ

ให้สำเร็จ

5. ระยะเวลาที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติภารกิจ

การศึกษาการเป็นผู้นำ โดยอาศัยการศึกษาสถานการณ์นั้น ได้กระทำแพร่หลาย
ในระยะต่อมาในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ดังนี้คือ

1. มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) โดยการนำของ
เรนลิส (Rensis Likert) ผลของการศึกษาโดยกลุ่ม ทำให้เกิดผู้นำแบบยึดมั่น
เกณฑ์ กับยี่ตรงงานเป็นเกณฑ์

2. มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) โดยการนำ
ของ เฮมฟิลล์ (Hemphill) ผลการศึกษาทำให้เกิด LBDQ (Leader Behavior
Description Questionnaire) เป็นต้น

นอกจากนั้น ยังมีกลุ่มผู้ศึกษาการเป็นผู้นำอีกมากมาย ซึ่งมีผลทำให้เกิดแบบต่าง ๆ
ของการเป็นผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 25 - 26)

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ

ในการศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมักจะพบปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้นำประการหนึ่งก็คือ
ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำกระทำกับสิ่งที่ผู้นำควรจะทำ การเป็นผู้นำนั้นไม่สามารถจะยึดเอา
แบบหนึ่งแบบใดตายตัว แต่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพหรือสถานการณ์ แบบของ
ผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้พฤติกรรมจริงกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาสอดคล้องกัน

เบอร์แทรม เอ็ม กรอสส์ (Bertram M. Gross) ได้ให้แนวคิดว่าการเป็น
ผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการดังนี้คือ

1. ผู้นำ
2. กลุ่มของผู้ตาม
3. สถานการณ์

คีธ คาวีส (Keith Davis, 1976 : 120) มีความเห็นว่า การเป็นผู้นำของหน่วยงานใด เป็นบทบาทที่ต้องทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และกระตุ้นผู้ตามให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย และในสิ่งแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง จากนั้นยังได้เสนอแนวคิดต่อไปว่า มีองค์ประกอบสี่ประการที่มีผลกระทบต่อกัน และเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้ตามแนวคิดของ คาวีส (Davis) มี 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำ
2. ผู้ตาม
3. จุดมุ่งหมาย
4. สิ่งแวดล้อม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 46-50) ว่า การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้คือ

1. ลักษณะของตัวผู้นำเอง
2. คุณลักษณะของผู้ตาม
3. คุณลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ.
4. คุณลักษณะขององค์การ
5. คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

1. ลักษณะของตัวผู้นำเอง

การศึกษาลักษณะของตัวผู้นำนั้นถูกวิจารณ์ว่าล้าสมัย แต่ถ้าจะพิจารณาให้รอบคอบแล้ว ก็ยังมีบางอย่างที่ทันสมัยอยู่ เช่น ถ้าจะพิจารณาความสามารถในการเป็นผู้นำในสนามบาสเกตบอลแล้ว จะเห็นว่าลักษณะทางกายเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของศักยภาพของการเป็นผู้นำเป็นต้นว่า ความสูง ความแข็งแรงว่องไว ก็ต้องถือว่าเป็นความสามารถของการเป็นผู้นำในทางนี้ ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำนั้นพิจารณาได้ 2 ประการดังนี้คือ

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำทั้งหลายมักจะมีลักษณะทางกายเหมือนกันบางประการ เช่น ขนาดของร่างกาย เสียง แต่ก็มิได้หมายความว่า คนที่มีลักษณะเช่นนี้จะต้องเป็นผู้นำเสมอไป ในสังคมที่กำลังพัฒนาหรือด้อยพัฒนา ลักษณะทางกายยังมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอยู่มาก แม้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะไม่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายกับความเป็นผู้นำ เช่น มีความสัมพันธ์กันระหว่างความสูงกับความสามารถในการเป็นผู้นำ (Andrew F. Sikula, 1976 : 120) เรามักจะเห็นผู้นำส่วนมากรูปร่างสูง แต่ในประวัติศาสตร์พระเจ้าโนเลียนมหาราช ดูเหมือนจะเป็นข้อยกเว้นสำหรับกรณีนี้

2. บุคลิกภาพ แม้ว่าจะมีบุคลิกภาพบางอย่าง ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แต่ก็มีบุคลิกภาพหลายอย่าง เช่น ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ บุคคลที่มีบุคลิกภาพอย่างนี้สูง มักจะเป็นผู้นำได้ดีกว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพอย่างนี้ต่ำ เป็นต้น

จากคุณลักษณะทางกายและบุคลิกภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำเป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำด้วยอย่างหนึ่ง ดังนั้น แบบของการเป็นผู้นำจึงควรจะสอดคล้องกับลักษณะของตัวผู้นำเอง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 46-47)

2. คุณลักษณะของผู้ตาม

ลักษณะของผู้ตาม ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าลักษณะของผู้นำ ในหลายกรณี ลักษณะของผู้นำควรจะสอดคล้องกับลักษณะของผู้ตาม ในที่นี้มิได้หมายความว่า ผู้นำของกลุ่มจะต้องมีลักษณะเหมือนกันกับกลุ่ม แต่เราก็ต้องระลึกว่า คนที่มีลักษณะที่ต่างไปจากกลุ่มมาก ๆ ก็มักจะไม่ถูกเลือกให้เป็นผู้นำของกลุ่ม ผู้ทรงศีลอาจไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำของคนเลวที่ก้าวร้าว ดุกัน ป่าเถื่อน ผู้ทรงศีลอาจไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำของทรชน ทรราชอาจเหมาะที่จะเป็นผู้นำของทรชน เป็นต้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 47)

เพรสธัส (Presthus, 1962 : 1) ได้แยกแบบพฤติกรรมของบุคคล ที่ทำให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานไว้ 3 แบบดังนี้คือ

1. พวกไต่บันได (Upward-mobiles) บุคคลประเภทนี้มักจะเป็นสมาชิกที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด และจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง พวกไต่บันไดจะมีความรู้สึกเป็นมิตรต่อผู้บังคับบัญชา และก็เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นมิตรกับตน และมีความเห็นอกเห็นใจ ไม่ค่อยจะมีความลำบากในการตัดสินใจในสถานการณ์ขัดแย้ง เพราะยอมรับเอาค่านิยมของหน่วยงานเป็นเครื่องชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นคนที่เข้ากับคนอื่นได้ง่าย มีความเมตตาต่อผู้ที่อยู่ใต้งบังคับบัญชา ตัดสินใจเพื่อหน่วยงานโดยรวมมากกว่าส่วนตน มีความสุขกับการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน ความสำเร็จ มักจะได้ตำแหน่งหรือเงินเดือนเป็นรางวัลตอบแทน

2. พวกไม่ใยดี (Indifferents) ขณะที่พวกไต่บันไดชอบแข่งขันชิงชัยเพื่อหน่วยงาน แต่พวกไม่ใยดีนี้จะปฏิเสธไม่ยอมแข่งขันเพื่อหน่วยงาน บุคคลประเภทนี้มีภูมิหลังอย่างใดอย่างหนึ่งในสองลักษณะนี้ อย่างแรก เข้าร่วมเป็นสมาชิกด้วยความหวังที่สูง แต่เมื่อไม่สมหวังก็หันหลังให้หน่วยงานอย่างหลัง มาจากครอบครัวที่ถูกสอนว่า อย่าหวังอะไรให้มากนัก พวกไม่ใยดีปฏิบัติตนตามความต้องการของหน่วยงานโดยทำงานตรงเวลากลับบ้านตรงเวลา มักจะไปสร้างความสนใจพิเศษนอกหน่วยงานหรือหางานอดิเรกนอกหน่วยงาน บุคคลประเภทนี้มีความวิตกกังวลต่ำ เพราะปฏิเสธที่จะชิงชัยเพื่อหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานมีปัญหา ก็เห็นว่าเป็นเรื่องของหัวหน้าแยกงานออกจากการดำรงชีวิตส่วนอื่น ๆ มาทำงาน เพื่อแลกกับเงินเดือนเท่านั้น บุคคลประเภทนี้อาจเป็นผู้นำได้โดยบังเอิญ แต่จะไม่ประสบความสำเร็จมากนัก

3. พวกปากอย่างหนึ่งใจอย่างหนึ่ง (Ambivalents) พวกนี้เป็นพวกที่จะพยายามหาอำนาจแต่ไม่สำเร็จ ไม่ค่อยเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา ปรับตนให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้ยาก ไม่ชอบแสดงบทบาทตามความคาดหวังของหน่วยงาน คนประเภทนี้ ถือเอาความสัมพันธ์ส่วนตัวเหนือผลประโยชน์ของหน่วยงาน เมื่อเผชิญข้อขัดแย้งก็จะเลือก

เอาสิ่งที่ตนเองได้ประโยชน์มากกว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม จะทำงานก็ต่อเมื่อเห็นว่าตนเองจะได้ประโยชน์เท่านั้น หรืออ้างว่าทำงานเพื่อส่วนรวมแต่ตนเองหวังประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ทำ ซึ่งเป็นการเอางานของส่วนรวมบังหน้า คนประเภทนี้ แม้จะมีน้อย แต่ก็สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานอย่างมาก

นอกจากการจำแนกบุคคลตามแนวคิดของ เพรสธัส (Presthus) แล้ว ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ยังเป็นเครื่องช่วยได้อย่างดี การใช้อำนาจข่มขู่ การบังคับโดยกฎเกณฑ์ จะกระทำไม่ได้ถ้าผู้ตามสอดคล้องกับทฤษฎี X คนที่มีความรับผิดชอบตามทฤษฎี Y เราคงจะให้เสรีภาพมาก ๆ ได้

การเป็นผู้นำนั้น ถ้าเราไม่เข้าใจคุณลักษณะของผู้ตาม เราก็จะเลือกแบบของการเป็นผู้นำ เพื่อให้ช่วยให้ประสบความสำเร็จได้โดยยาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 47 - 48)

3. คุณลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ

ในบางสถานการณ์ ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นตัวกำหนดว่า ใครจะแสดงบทบาทของผู้นำ งานแต่ละอย่างต้องการคนที่มีลักษณะทางกาย ทางปัญญา และความสามารถในการจัดการต่างกัน เช่น หัวหน้าทีมฟุตบอลที่ดีไม่จำเป็นจะต้องมีความสามารถเป็นหัวหน้าทีมบาสเกตบอลในขณะเดียวกันหัวหน้าทีมบาสเกตบอลที่ดีขึ้นเยี่ยม ก็ไม่สามารถเป็นผู้แทนนักเรียนได้ ในการบริหารโดยทั่ว ๆ ไป เรามักจะเลือกคนที่มีความสามารถในวิชาชีพเป็นผู้นำแล้วเราก็คิดหวัง เช่น เราเลือกศัลยแพทย์ฝีมือดีให้เป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล นอกจากเราจะได้ผู้นำที่ย่นคุณค่า เรายังเสียแพทย์ผ่าตัดฝีมือดีไปด้วย หรือเราเลือกเอาครูชั้นเยี่ยม เป็นผู้บริหารโรงเรียน นอกจากเราจะเสียครูที่สอนดีไปคนหนึ่งแล้ว เรายังได้ผู้บริหารที่เลวกี่ได้ เป็นต้น

คุณลักษณะของงานบางอย่างต้องการผู้นำที่รอบคอบเป็นพิเศษ งานบางอย่างต้องการความสามารถเฉพาะตัว การนำนักเรียนไปแข่งกีฬา กับการนำนักเรียนไปเวียนเทียนที่วัด ย่อมต้องการครูที่มีลักษณะต่างกัน การต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมโรงเรียน กับการนำเด็กไป

พัฒนาโบราณสถาน ก็อาจต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติต่างกัน งานวิชาการที่ต้องทำติดต่อกันหลาย ชั่วโมง จะให้คนที่นั่งเก้าอี้ไม่ติดมาทำคงไม่ได้ งานฝ่ายปกครองที่ต้องตัดสินใจเด็ดขาด ย่อมเอาคนโลเลเขินตื้นมาทำไม่ได้ งานการเงินที่ต้องการความรอบคอบ ย่อมเอาคนขี้โอ้อมาทำไม่ได้ งานอาคารสถานที่ ก็ต้องการคนที่มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ งานธุรการซึ่งบริการทั้งหลาย ก็ไม่เหมาะกับคนที่หลงอำนาจ นอกจากคุณลักษณะของงานแล้ว ความซับซ้อนของงานที่ทำก็เป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำด้วย

ในเรื่องของคุณลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ ดังได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ลักษณะของงานนอกจากจะเป็นเครื่องกำหนดว่าใครควรจะทำแล้วยังกำหนดว่าจะทำด้วยวิธีใดอีกด้วย คุณลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติจึงกำหนดแบบของการนำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525:48)

4. คุณลักษณะขององค์การ

คุณลักษณะขององค์การ (Organization) ก็เป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำ สิ่งที่จะพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์การ 5 ประการดังนี้คือ

1. ปรัชญาขององค์การ แนวปรัชญาของแต่ละหน่วยงาน จะมีบทบาทมากในการกำหนดว่าจะต้องการนำในแบบใด
2. ขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดต่างกัน ย่อมอาศัยแบบของการนำคนละอย่าง องค์การขนาดเล็กจะนำแบบหนึ่ง องค์การขนาดใหญ่คงจะต้องนำอีกแบบหนึ่ง
3. อายุขององค์การ เบเรลสัน และสไตเนอร์ (Berelson and Steiner, 1964 : 376-377) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอายุขององค์การไว้ที่น่าสนใจว่าแบบของการเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามความเจริญขององค์การนั้น ๆ ในระยะแรกผู้นำควรจะมีคุณสมบัติเฉพาะตัวดี น่านับถือ น่าเลื่อมใสศรัทธา เห็นแล้วอยากเคารพ มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ควรจะเป็นผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leader) เมื่อองค์การตั้งมั่นคงแล้วต้องกระจายอำนาจ มอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ปฏิบัติ มีสายงาน มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีทักษะในการบริหารซึ่งจะทำให้กลายเป็นผู้นำแบบระบบราชการ (Bureaucratic leader)

4. แบบขององค์การ องค์การอาจแยกออกได้หลายแบบ เช่น องค์การ
 รูปนัย (Formal organization) องค์การอรูปนัย (Informal organization)
 องค์การแต่ละอย่างก็ต้องนำต่างกัน สถานศึกษาเป็นองค์การรูปนัยและเป็นระบบปิด
 (Close system) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ๆ 4 ประการดังนี้คือ

4.1 งานที่ต้องปฏิบัติ

4.2 ตำแหน่งที่กำหนด

4.3 ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่

4.4 การแบ่งบริหารออกเป็นส่วน ๆ เช่น คณะวิชา ภาควิชา เป็นต้น

ในสถานศึกษายังรวมองค์การอีก 3 แบบ เข้าอยู่ในองค์การเดียวกัน คือ
 องค์การแบบราชการ องค์การทางวิชาชีพ และองค์การทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ยากในการ
 นำเป็นอย่างยิ่ง

5. บรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) แบบของ
 องค์การในที่นี้ หมายถึงการผสมผสานระหว่างการเน้นความสำเร็จของงาน กับการเน้น
 การสนองความต้องการของสมาชิก นั่นก็คือการผสมผสานกันระหว่างงานที่ทำกับความ
 ต้องการของสมาชิก บรรยากาศขององค์การอาจวัดได้โดย แบบสอบถาม ชื่อ
 Organizational Climate Description Questionnaire หรือเรียกชื่อย่อว่า
OCDQ ของ ฮาลปิน (Halpin) บรรยากาศขององค์การที่ต่างกันก็ต้องการพฤติกรรม
 ของผู้นำที่ต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 48 - 49)

ไพพรรณ มุสิกสาร (2514 : 14) ว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะ
 ของเอกบุคคลฉันใด บรรยากาศขององค์การก็เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การด้วยฉันนั้น
 บุคลิกภาพก็คือแบบพฤติกรรมหรือลักษณะของการตอบสนองสิ่งแวดลอมที่เหมือนกันหรือคล้าย
 คลึงกัน องค์การมีแนวโน้มที่มีภาวะการปรับตัวให้สมดุลย์ (Steady or Homostatic
 State) ของกระบวนการภายในและความสัมพันธ์กันกับสิ่งแวดลอม เพื่อดำรงรักษาไว้

ให้องค์การอยู่รอด ภาวะการปรับตัวให้สมดุลงค์การนั้นแตกต่างกันไป แม้ว่า
จะเป็นองค์การชนิดเดียวกัน มีโครงสร้างอย่างเดียวกันก็ตาม ซึ่งเราเรียก ภาวะการ
ปรับตัวให้สมดุลงค์การนี้ว่า "บรรยากาศองค์การ"

ทฤษฎีและเอกสารบรรยากาศองค์การ

ฮาลปิน และคอฟท์ (Halpin and Coft) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์การ
ของสถานศึกษา หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการ
สอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดของคณะอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ด้วยกัน
และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรยากาศองค์การประกอบด้วยพฤติกรรม
ของคณะอาจารย์ 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญและมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรม
ของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ท่างเหิน มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง และกรุณาปรานี รวม 8 มิติ
ตามที่ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 150-151) ได้อธิบายไว้ 2 พฤติกรรมดังนี้คือ

1. พฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ ดังนี้คือ

1.1 ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของ
อาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคน
ต่างทำ ขาดการประสานงานหรือร่วมมือกันทำงานทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ จะต้อง
อาศัยการร่วมมือกระทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

1.2 อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อ
พฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัว
หรือขาดความสะดวกเพราะผู้บริหารให้งานอาจารย์ทำมากเกินไป อาจารย์รู้สึกอึดอัดใจ
ที่ต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่อาจารย์เห็นว่าไม่
จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวกให้

1.3 ชั่วญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญกำลังใจก็มากมีความรักหมู่คณะ เพราะคณะอาจารย์ได้รับการสนองตอบด้านความต้องการทางสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของคณะอาจารย์ว่า คณะอาจารย์ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ดังนี้คือ

2.1 ห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะอาจารย์ การติดต่อกับคณะอาจารย์นั้นมีการติดต่อกันเป็นส่วนรวมแทนการที่จะติดต่อกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะอาจารย์มีน้อยมาก

2.2 มุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า คำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุมตรวจสอบสั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของอาจารย์อย่างใกล้ชิด อาจารย์ปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.3 เป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจสอบหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนได้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นจะถือไปปฏิบัติได้

2.4 กรณปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะอาจารย์โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตากรณา ช่วยเหลือการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนของคณะอาจารย์เป็นอย่างดี

ฮาลปิน และครอฟท์ ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การโดยแปลคะแนน 8 มิติ ของบรรยากาศองค์การแต่ละมิติ เป็นคะแนนมาตรฐานที่ แล้วคัดออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง และต่ำ แล้วจึงพิจารณาจัดแบบบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดไปถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์เลย บรรยากาศองค์การควรเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ คือ แจ่มใส อิสระ ควบคุม สนับสนุน รวบอำนาจและเข้มเข่า บรรยากาศแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแบบตามที่ ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 174-181) ได้อธิบายไว้ 6 แบบดังนี้คือ

1. บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดีมาก คณะอาจารย์มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี อาจารย์มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถจึงมีผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกสถานศึกษาแห่งนี้ พฤติกรรมผู้บริหารจะพบว่าผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีมีฐานะและบทบาทในการบริหารดีเป็นที่เคารพรักและต้องการของคณะอาจารย์ให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมหรือนิเทศบ่อย ๆ เพราะคณะอาจารย์มีระเบียบวินัยที่มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมคณะอาจารย์ยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ผู้บริหารไม่เห็นผลงานของคณะอาจารย์แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของการเป็นผู้ทำให้คณะอาจารย์จนสามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่างง่ายดาย บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุด และเป็นแบบที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดครั้งที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะอาจารย์มีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่คณะอาจารย์ได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จในการทำงาน คณะอาจารย์มีความสามารถและร่วมมือ

กันทำงานคือ ผู้บริหารมีวิธีการกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติให้คณะอาจารย์ ขวัญกำลังใจของคณะอาจารย์ที่แต่ไม่ดีเท่าบรรยากาศแจ่มใส ผู้บริหารจะแสดงความกรุณาปรานี และคอยช่วยเหลือคณะอาจารย์ในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพของคณะอาจารย์ พฤติกรรมผู้บริหารของบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดควบคุมมากกว่าผู้บริหารแบบแจ่มใส

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานโดยเน้นความสำเร็จของผลการทำงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจตราออกคำสั่งหรือนิเทศงานของคณะอาจารย์จนคณะอาจารย์ไม่มีเวลา สร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้คณะอาจารย์มีความภาคภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย คณะอาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดี แต่ความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมีน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์น้อยแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการทำงานให้คณะอาจารย์ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะอาจารย์น้อย เพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานถือว่า "งานที่ให้ทำต้องสำเร็จและใช้วิธีการของผู้บริหาร" ผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่นเลย ภาวะการนำเป็นของผู้บริหารมากกว่าคณะอาจารย์

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่งกฎเกณฑ์ระเบียบหรือการนิเทศงานทำให้คณะอาจารย์ขาดความสามัคคีในการทำงาน คณะอาจารย์ไม่ค่อยมีงานทำแต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรกันเดียวโดยขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม

ปล่อยปละละเลยการบริหารบุคลากรแต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะอาจารย์ทุกคนในครอบครัว
 เคียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมิน
 ผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก คณะอาจารย์จะคอยกระตุ้นผู้บริหาร
 ให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งขึ้นตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวมอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศ
 ที่ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานของ
 คณะอาจารย์อย่างใกล้ชิดประดุจตั้งเงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กัน
 ดัชนีมิตรภายในกลุ่มของคณะอาจารย์ แต่ความพยายามของผู้บริหารประสบความสำเร็จ
 เพราะคณะอาจารย์ไม่ยอมรับนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร คณะอาจารย์แบ่ง
 ออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารถจะสร้างความสัมพันธ์กันดัชนีมิตรได้เนื่องจากผู้บริหารไม่
 สามารถที่จะทำหน้าที่บริหารงานบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลา
 การปฏิบัติงานของคณะอาจารย์มากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจ
 ของคณะครูเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันดัชนีมิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จใน
 การทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงงู ๆ ปลา ๆ
 ทำให้คณะอาจารย์เบื่อหน่ายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศซีมเซา (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศการบริหาร
 ที่บริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำและสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล คณะ
 อาจารย์เสียขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะขาดความสัมพันธ์กันดัชนีมิตรและความภาคภูมิใจ
 ในผลการทำงาน คณะอาจารย์ขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวก
 ในการปฏิบัติงานให้คณะอาจารย์เลย คณะอาจารย์ถูกควบคุมโดยระบบคัดออก ผู้บริหารกับ
 คณะอาจารย์มีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบบังคับให้คณะอาจารย์ปฏิบัติตาม
 โดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้น และผู้บริหาร
 ก็ไม่เคยจะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานได้ผล ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติ

ตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีบุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตาากรุณา ขาดความ
 คិតสร้างสรรค์ และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาคณะอาจารย์เลย คณะ
 อาจารย์จึงมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็น
 บรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน (หาญชัย สงวนใช้, 2519:5 - 8,
 16 - 19)

การวิจัยบรรยากาศองค์การในต่างประเทศ

ซาโลบิน และครอห์ ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์การมี
 ชื่อว่า Organizational Climate Description Questionnaire หรือที่รู้จักกัน
 ทั่วไปในชื่อ OCQD ขึ้นในปี ค.ศ. 1963 ได้ใช้แบบสอบถามนี้ศึกษาบรรยากาศองค์การ
 ของโรงเรียนประถมศึกษา 71 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้จัดแบบบรรยากาศ
 องค์การของโรงเรียนได้ 6 แบบ พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีเรียง
 ลำดับจากบรรยากาศแบบแจ่มใสไปถึงบรรยากาศแบบเข้มเขาคือ เรียงลำดับจากบรรยากาศ
 ที่พึงประสงค์ที่สุดไปถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์คือ บรรยากาศแจ่มใส อิสระ ความคุม
 รวบรวมอำนาจ และเข้มเขาคือ (Halpin, 1966 : 133-135) มีการวิจัยบรรยากาศองค์การ
 ของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถามนี้กันอย่างแพร่หลาย งานวิจัยที่สำคัญมีดังนี้คือ

วินเตอร์ (Winter, 1968 : 2084 - A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การ
 ของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCQD สอบถามครูโรงเรียนประถม 30 โรงเรียนใน
 เขตมิดเดิลเทนเนสซี รัฐเทนเนสซี ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าสถานการณ์ส่วนตัวของครู
 มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะตัวแปรด้านอายุ
 มีความสัมพันธ์มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กันน์ (Gunn)
 และคัมมิงส์ (Commings) กันน์ (Gunn, 1971 : 4874-4875-A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศ
 องค์การของโรงเรียนมัธยม 61 โรงเรียน ในรัฐมิสซิสซิปปีประเทศสหรัฐอเมริกา ใน
 ระหว่างสหรัฐอเมริกา ในระหว่างปีการศึกษา 1970-1971 โดยใช้แบบสอบถาม OCQD

ตามคณะครู ผลการวิจัยของกันนี้มีข้อเพิ่มเติมจากผลการวิจัยของวินเตอร์ในด้านจำนวนนักเรียนมากบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบซิมเซา โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส และพบว่าขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ส่วนผลการวิจัยของคัมมิงส์ (Comminge, 1974 : 4899 - A) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ เป็นเครื่องมือในการสอบถามครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 28 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าสถานภาพส่วนตัวของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ส่วนการวิจัยของ แมคเคลลาจ (McLeod, 1968 : 2298-A) ซึ่งได้ทำการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา 56 โรงเรียน ในเขตการศึกษาใหญ่ ๆ แถบชานเมืองของรัฐคาโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่จำนวน 1,120 คน พบการวิจัยที่แตกต่างจากผลการวิจัยของคนอื่นในเรื่องจำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญคือ โรงเรียนที่มีจำนวนครูน้อยจะมีบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส ส่วนในโรงเรียนที่มีจำนวนครูมากจะมีบรรยากาศซิมเซา ครูใหญ่ที่เป็นหญิงมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบแจ่มใสมากกว่าโรงเรียนที่มีครูใหญ่เป็นผู้ชาย ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนไม่เกิน 6 ปี และเกิน 7 ปีขึ้นไป บรรยากาศองค์การของโรงเรียนนั้นจะมีแนวโน้มที่จะเป็นบรรยากาศแบบซิมเซา

(หาญชัย สงานให้, 2519 : 19 -20)

การวิจัยบรรยากาศองค์การในประเทศไทย

ธีระ รุญเจริญ (2511 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามที่แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถาม COE Q สอบถามอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู 22 แห่ง พบว่าระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครูส่วนรวมมีแนวโน้มที่มีบรรยากาศแบบแจ่มใส โรงเรียนฝึกหัดครูมีบรรยากาศแบบอิสระและวิทยาลัยครูมีบรรยากาศแบบแจ่มใส ส่วนครรรชิต ทรานูชรัตน์ (2512 : บทคัดย่อ)

ให้ทำการวิจัยระบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางโดยใช้แบบสอบถามซึ่งแปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถาม OECD สอบถามคณะอาจารย์และอาจารย์ใหญ่ ในโรงเรียน 44 โรงเรียน จำนวน 930 คน พบว่าระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนมัธยมมีบรรยากาศแบบแจ่มใส และไพเราะ ณ มุสิกสาร (2517 : บทคัดย่อ) อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดจากแบบสอบถาม OECD ของฮาลปิน และครอฟท์ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม 14 โรงเรียน จำนวน 1,024 คน พบว่าโรงเรียนมัธยมแบบประสมอยู่ระหว่างบรรยากาศแบบอิสระกับแบบควบคุมต่อเนื่องกัน สถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พฤติกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่จำแนกออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่แตกต่างกันและมีลักษณะเปิดมากกว่ากันเป็นบางมิติ คือ กลุ่มที่อาจารย์ใหญ่มีอายุมากมีพฤติกรรมในมิติอุปสรรคและท่างเห็น แสดงลักษณะเปิดมากกว่า และมีขวัญ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปรานี เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเปิดน้อยกว่ากลุ่มที่อาจารย์ใหญ่มีอายุน้อย กลุ่มที่อาจารย์ใหญ่มีวุฒิเหมาะสมมีพฤติกรรมมิติขาดความสามัคคี มิตรสัมพันธ์มีลักษณะเปิดน้อยกว่ากลุ่มที่อาจารย์ใหญ่มีวุฒิไม่เหมาะสม กลุ่มที่อาจารย์ใหญ่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมมิติท่างเห็น และมุ่งผลงาน แสดงลักษณะเปิดมากกว่า มีพฤติกรรมเป็นมิติแบบอย่างและกรุณาปรานีแสดงลักษณะเปิดน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย (หาญชัย สงวนใจ, 2519 : 21)

จรรยาภรณ์ งามญาติ (2519 : บทคัดย่อ) ให้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพฯ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่สามแบบ คือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนแปดมิติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนและครู

โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร 19 โรงเรียน จำนวน 444 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำและแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้แก้ไขปรับปรุงแล้ว ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่สามแบบมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน ทั้งแปดมิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าแยกออกเป็นกลุ่มตามลักษณะผู้นำแล้วจะพบว่า โรงเรียนผู้นำเป็นแบบอัตตนิยมบรรยากาศโรงเรียนจะเป็นแบบรวบอำนาจ กลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม บรรยากาศโรงเรียนจะเป็นแบบขิมเซา และกลุ่มโรงเรียนมีผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยบรรยากาศโรงเรียนจะเป็นแบบแจ่มใส

หาญชัย สงวนให้ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู กับบรรยากาศองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อ LBDQ และแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ชื่อ OCDQ (แบบที่ 4) กลุ่มที่จะศึกษาเป็นอาจารย์ 400 คน จากวิทยาลัยครู 14 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย ในปีการศึกษา 2518 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพกับมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมิติสัมพันธ์ภาพสูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครู โดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีและอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติห่างเหิน พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิตรสัมพันธ์ห่างเหิน มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ มิติอุปสรรค พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพและมิติกิจสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

เครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การ

เครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การ ใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครู ชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDQ แบบที่ 4 ซึ่ง หาญชัย สงวนให้ (2519 : 82-84) ได้แปลเรียบเรียง และตัดแปลงจากแบบสอบถามของ ฮาลปิน และครอพ์ (Halpin, 1966 : 152-154) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบ Role Differential Scale มี 4 ตัวเลือก จำนวน 64 ข้อ วัดพฤติกรรมคณะอาจารย์ 4 มิติ วัดพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ รวม 8 มิติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของคณะอาจารย์ 4 มิติ มีคำถามรวม 33 ข้อ คือ

ขาดความสามัคคี มีคำถามจำนวน 10 ข้อ คือข้อ 1-10

อุปสรรค มีคำถามจำนวน 6 ข้อ คือข้อ 11-16

ขวัญ มีคำถามจำนวน 10 ข้อ คือข้อ 17-26

มิตรสัมพันธ์ มีคำถามจำนวน 7 ข้อ คือข้อ 27-33

พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ มีคำถามรวม 31 ข้อ คือ

ห่างเหิน มีคำถามจำนวน 9 ข้อ คือข้อ 34-42

มุ่งผลงาน มีคำถามจำนวน 7 ข้อ คือข้อ 43-49

เป็นแบบอย่าง มีคำถามจำนวน 9 ข้อ คือข้อ 50-58

กรุณาปรานี มีคำถามจำนวน 6 ข้อ คือข้อ 59-64

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำสั่ง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลมรอบตัวเลข

1 2 3 4 ตัวใดตัวหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความเกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในวิทยาลัยครูของท่าน พฤติกรรมเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นกับตัวท่านหรืออาจารย์คนอื่น หรือคณะอาจารย์ก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดมากที่สุด	มีน้ำหนัก	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก	1

(0) อาจารย์กลับบ้านทันทีที่หมดเวลาเรียนตามปกติ 1 2 3 4

วิธีตอบแบบสอบถาม

ให้อาจารย์วิทยาลัยครูเป็นผู้พิจารณาว่าคณะอาจารย์หรือผู้บริหารมีพฤติกรรมดังข้อความในแบบสอบถามนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วให้เขียนวงกลม 0 รอบตัวเลข 1, 2, 3 หรือ 4 จากตัวอย่าง ถ้าอาจารย์มีความเห็นว่าคณะอาจารย์หรือผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าวเสมอ ๆ ให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข 4 มีบ่อยครั้งให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข 3 มีนาน ๆ ครั้ง ให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข 2 ถ้ามีน้อยมากหรือไม่เคยปฏิบัติให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข 1

เกณฑ์การให้คะแนน

การให้คะแนน เมื่อเขียนคำตอบรอบตัวเลข 1 ให้ 1 คะแนน เขียนคำตอบรอบตัวเลข 2, 3 และ 4 ให้คะแนน 2, 3 และ 4 คะแนน ตามลำดับ ยกเว้นคำถามข้อที่ 15, 16, 33, 41 และ 42 ซึ่งวัดพฤติกรรมทางด้านลบ ได้ให้คะแนนกลับกันกล่าวคือ ถ้าตอบ 1, 2, 3 และ 4 ให้คะแนน 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับแล้วรวมคะแนนแยกแต่ละมิติ เกณฑ์การจัดบรรยายกาสองศัการ 8 มิติให้อยู่ในระดับต่ำ ปานกลางและสูง ใช้คะแนนมาตรฐานที่ คะแนนมาตรฐานที่ 20-45 จัดเป็นระดับต่ำ คะแนนมาตรฐานที่ 46-55 จัดเป็นระดับปานกลางและคะแนนมาตรฐานที่ 56-80 จัดเป็นระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 50 และคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 10 เมื่อจัดบรรยายกาสองศัการ 8 มิติให้อยู่ในระดับต่าง ๆ ได้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับแบบบรรยายกาสองศัการ 6 แบบ ตามแนวคิด

ของ ฮาลปิน และครอท์ (Halpin, 1966 : 174-181) ซึ่งเรียงลำดับจากปลายสุด
ข้างหนึ่งไปยังปลายสุดอีกข้างหนึ่ง คือ จากบรรยากาศแบบแจ่มใส อีสระ ความคุม สนิทสนม
รวบอำนาจ ไปจนถึงแบบซีมเซา ดังแสดงลักษณะของแบบบรรยากาศองค์การตามตาราง

ตาราง แสดงลักษณะของแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ เรียงต่อเนื่องกัน
จากบรรยากาศแบบแจ่มใสถึงบรรยากาศแบบซีมเซา

บรรยากาศองค์การ ของวิทยาลัยครู	พฤติกรรมของคณะอาจารย์						พฤติกรรมของผู้บริหาร											
	ขาดความ สามัคคี		อุปสรรค		ขวัญ		มิตร สัมพันธ์		ห่างเหิน		มุ่ง ผลงาน		เป็น แบบ อย่าง		กรุณา ปรานี			
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
แจ่มใส			X			X	X		X		X	X			X			
อีสระ			X			X	X		X		X	X			X			X
ควบคุม			X	X		X			X	X	X			X				X
สนิทสนม	X				X	X		X			X	X		X	X		X	X
รวบอำนาจ	X				X	X		X		X	X			X	X		X	X
ซีมเซา	X			X		X		X	X	X	X			X	X		X	X

(หาญชัย สงวนให้, 2519 : 31)

การทดลองใช้และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยได้นำไปทดลองสอบถามอาจารย์วิทยาลัยครู จำนวน
30 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2518
แล้วหาค่าระดับความเชื่อมั่นตามวิธีการของ มีเรนส์และอีเบล (Mehrens and Ebel, 1969:120)
ซึ่งได้คัดแปลงมาจากวิธีการของฮอยท์ (Hoyt) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .80

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลม 0 รอบตัวเลข

1 2 3 4 ตัวใดตัวหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความเกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในวิทยาลัยครูของท่าน พฤติกรรมเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นกับตัวท่านหรืออาจารย์คนอื่น หรือคณะอาจารย์ก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก	4			
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก	3			
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	2			
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก	1			
1. กิริยามารยาทของอาจารย์ในวิทยาลัยนี้เป็นที่น่ารำคาญ			1	2	3 4
2. มีอาจารย์กลุ่มน้อยพยายามคัดค้านอาจารย์ส่วนใหญ่เสมอ			1	2	3 4
3. คณะอาจารย์พยายามต่อต้านอาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติตนเหมือนคนอื่น			1	2	3 4
4. อาจารย์หาความชอบและความสนิทสนมจากอธิการ			1	2	3 4
5. อาจารย์ชอบพูดคุยจัดจังหวะขณะที่อาจารย์อื่นกำลังพูดในที่ประชุม			1	2	3 4
6. อาจารย์ถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม			1	2	3 4
7. อาจารย์พูดไม่ตรงประเด็นและปราศจากจุดมุ่งหมายในที่ประชุม			1	2	3 4
8. อาจารย์ต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยคบหาสมาคมกัน			1	2	3 4
9. อาจารย์พูดถึงเรื่องการขอย้ายและการลาออกเสมอ ๆ			1	2	3 4
10. อาจารย์สังสรรค์กันเฉพาะกลุ่มของตนเท่านั้น			1	2	3 4
11. งานพิเศษของอาจารย์ก้าวล่วงงานด้านการสอน			1	2	3 4
12. อาจารย์มีงานที่ต้องทำตามมติของคณะกรรมการวิทยาลัยมากเกินไป			1	2	3 4
13. อาจารย์มีภาระในการรายงานผลการเรียนของนักศึกษา			1	2	3 4
14. อาจารย์มีภาระเกี่ยวกับการทำงานสารบรรณมาก			1	2	3 4
15. อาจารย์มีเวลาพอที่จะเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ			1	2	3 4

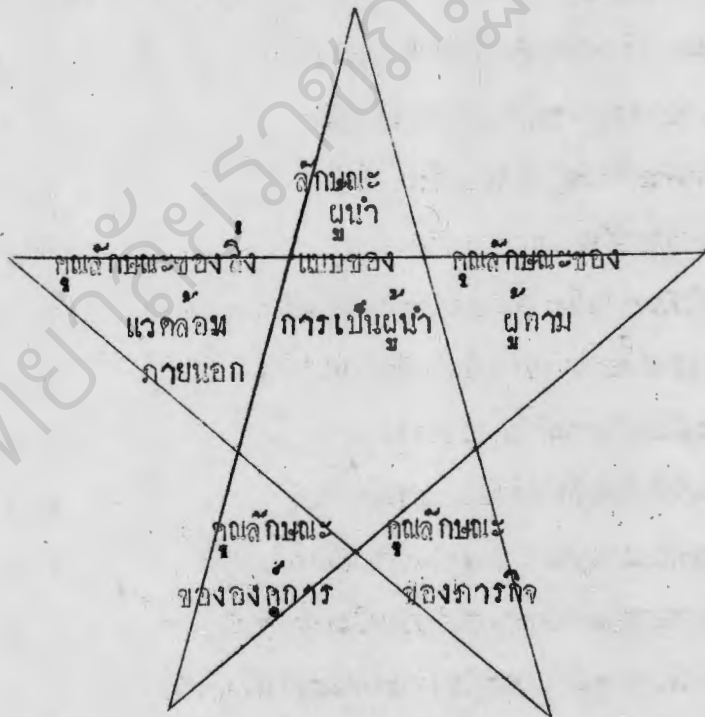
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 16. วิทยาลัยมีข้อเสนอแนะในการใช้อุปกรณ์การสอนพร้อมอยู่เสมอ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. อาจารย์มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่มาก | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. อาจารย์แสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อวิทยาลัย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. อาจารย์ยินดีที่จะทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. วิทยาลัยมีการบริการด้านการรักษาความสะอาดพร้อมที่จะใช้ได้ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. อาจารย์ส่วนใหญ่ยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. วิทยาลัยจัดหาวัสดุอุปกรณ์การสอนไว้พร้อม | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. บรรยากาศเมื่ออาจารย์อยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสนุกสนานครึกครื้น | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. คณะอาจารย์มีความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. วิทยาลัยจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. อาจารย์ใช้เวลาหลังวิทยาลัยเลิกแล้วช่วยเหลือนักศึกษาที่มีปัญหา | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. เพื่อนสนิทของอาจารย์คืออาจารย์ในวิทยาลัยเดียวกัน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. อาจารย์ทราบภูมิหลังของครอบครัวอาจารย์อื่น ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. อาจารย์เล่าชีวิตส่วนตัวของตนให้เพื่อนอาจารย์ฟัง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. อาจารย์ร่วมมือกันจัดทำรายงานต่าง ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. ในเวลาราชการอาจารย์มีการพบปะสังสรรค์กันอย่างสนุกสนาน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. อาจารย์จัดทำรายงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. มีระเบียบวาระในการประชุมและดำเนินตามโดยเคร่งครัด | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. การประชุมจัดเพื่อรับฟังอธิการแถลงมากกว่าการเปิดอภิปราย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. อธิการดำเนินการประชุมอย่างมีพิธีรีตอง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. อาจารย์รับประทานอาหารกลางวันในห้องพักของตนตามลำพัง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. อาจารย์มักจะออกนอกบริเวณวิทยาลัยในเวลาราชการ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. อาจารย์ไม่สงสัยในระเบียบข้อบังคับที่อธิการกำหนดขึ้น | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. อธิการติดต่อทักทายอาจารย์เป็นประจำ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. วิทยาลัยมีบริการธุรการสำหรับอาจารย์เสมอ | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 41. อาจารย์ได้รับผลการตรวจเยี่ยมของศึกษานิเทศก์ทันที | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. อธิการเป็นผู้ตัดสินใจในการจัดการรางวัล | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. อธิการเป็นผู้กำหนดงานให้อาจารย์ปฏิบัติ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. อธิการตรวจสอบความสามารถทางวิชาการของอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. อธิการแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 46. อธิการจัดหางานให้อาจารย์ทำจนเต็มความสามารถ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 47. ปีงบประมาณหน้าที่พิเศษของอาจารย์ให้ทราบโดยทั่วถึงกัน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 48. อธิการชอบพูดมากจนเกินความจำเป็น | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49. อธิการให้การช่วยเหลือการปฏิบัติงานของอาจารย์ทุกวิถีทาง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 50. อธิการทำงานอย่างหนักเพื่อให้อาจารย์ถือเป็นแบบอย่าง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 51. อธิการใช้วิธีตีเพื่อก่อ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 52. อธิการเตรียม เรื่องที่จะสั่งหรือพูดกับอาจารย์ไว้เป็นอย่างดี | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 53. อธิการอธิบายเหตุผลการติชมอาจารย์ทุกครั้ง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 54. อธิการจัดหาสวัสดิการส่วนบุคคลให้อาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 55. อธิการมาถึงวิทยาลัยก่อนอาจารย์อื่น ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 56. อธิการแจ้งให้อาจารย์ทราบถึงแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 57. อธิการเป็นบุคคลที่อาจารย์เข้าใจในตัวท่านได้ง่าย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 58. อธิการช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 59. อธิการทำคนให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอบของอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 60. อธิการช่วยเหลืออาจารย์ทำงานหลังวิทยาลัยเล็ก | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 61. อธิการช่วยอาจารย์ขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 62. เปิดโอกาสให้อาจารย์พิจารณาวิชาที่จะเปิดสอนในวิทยาลัย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 63. อธิการพยายามหาทางเพิ่มทุนรายได้และเงินก้อนให้อาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |

5. คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ระบบการเมืองการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคมและองค์ประกอบทางเทคโนโลยี เป็นต้น ย่อมมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลก็อาจจะเปลี่ยนนโยบายทางการศึกษา สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนไป ก็ย่อมมีผลต่อการศึกษา ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็มีอิทธิพลต่อการศึกษา จึงเห็นได้ชัดเจนว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำ สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ค่านิยมของสังคมเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ย่อมมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ และสถานการณ์ก็เป็นตัวกำหนดแบบผู้นำอีกทีหนึ่ง ดังแผนภูมิแสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ



แผนภูมิ แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ

(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 50)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ

สุมเมธ เตียววิศเรศ. (2527 : 56-59) ว่า ก่อนที่จะศึกษาแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ สมควรที่จะได้ศึกษาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดแบบของผู้นำ ซึ่งอาจแยกพิจารณาออกเป็นปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการดังนี้คือ

1. ปัจจัยที่เกิดจากเจตคติของผู้นำ

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีเจตคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป เจตคติต่อสิ่งหนึ่ง ๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่าง ๆ กัน เจตคติของผู้นำมี 3 ประการดังนี้คือ

1.1 เจตคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีเจตคติต่อตนเองอย่างหนึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง เช่น ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองเท่านั้นจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ได้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี เจตคติแบบนี้ย่อมทำให้ผู้นำ เช่นนี้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

1.2 เจตคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้มีเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานนั้น และย่อมทำให้ผู้นำเช่นนี้แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

1.3 เจตคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีเจตคติเช่นนี้จะ เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพการนำแบบต่าง ๆ สาขาเหตุที่ผู้ร่วมงานจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ 4 ประการดังนี้คือ

2.1 ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้อการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ สามารถทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตยหรือแบบอัติตาลีปไตย

2.2 ความพร้อมของผู้ร่วมงานที่จะเข้าร่วมรับผิชอบในการตัดสินใจก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ กรณีที่ผู้ร่วมงานยินยอมพร้อมใจที่จะรับผิชอบในการปฏิบัติงานผู้นำย่อมจะไม่ต้องทำการควบคุมอย่างใกล้ชิด ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันไปเพราะสามารถไว้วางใจได้ เช่นนี้ย่อมทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยได้ แต่ถ้ามีผู้ร่วมงานจะคอยรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิชอบ คือพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้หรือพยายามผลักดันความรับผิชอบกลับคืนไปยังผู้บังคับบัญชา เช่นนี้ผู้นำก็ไม่อาจแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่เป็นแบบประชาธิปไตย เพราะอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน

2.3 ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าผู้ร่วมงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ก็ย่อมจะเกิดความรู้สึกไม่ปรารถนาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ ผู้ร่วมงานที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นนี้จะก่อให้เกิดแนวโน้มในการสร้างผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ

2.4 ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน กรณีที่ผู้ร่วมงานขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือขาดการฝึกฝนให้เป็นคนกล้าแสดงความคิดเห็น จะมีส่วนช่วยผลักดันให้ผู้นำต้องตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว ผู้นำจึงอยู่ในฐานะขาคคนที่จะมาปรึกษาหรือให้ข้อคิดเห็น ผู้นำย่อมต้องทำการตัดสินใจด้วยการอาศัยความคิดเห็นของตน ทำให้กลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาวะการณ์แวดล้อม

สภาวะการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมาก เพราะเหตุว่าองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมี 3 ประการดังนี้

3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเอง ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างเจตคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไปซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของหัวหน้างานในองค์การด้วย

3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพเกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพันและความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อยกลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ยาก ดังนั้นอิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอย่างมาก

3.3 สภาพของปัญหาและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตามปัญหาย่อมจะต้องเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้งปัญหานั้นเป็นเรื่องเร่งด่วน กรณีหลังนี้ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาโดยลำพัง ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการได้ง่าย

นอกจากปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมาย เช่น ประสบการณ์เดิมของผู้นำ ทัศนคติของบุคคลภายนอกที่มีต่อบทบาทของผู้นำ สภาพของสังคม ระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย แนวโน้มทางการเมือง ฯลฯ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อผู้นำที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเสมอ

แบบทดสอบการเป็นผู้นำ

เออเรน อูริส (Auren Urie, 1973 : 5-13) ได้สร้างแบบทดสอบการเป็นผู้นำ ซึ่ง เสริมคักกี วิทยาศาสตร์ (2525 : 41-45) ได้คิดแปลงเพื่อความเหมาะสมเพื่อที่จะทดสอบตัวท่านเองว่าท่านเป็นผู้นำที่สำเร็จหรือไม่ ลองตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ ขอให้พยายามตอบคำถามด้วยความรอบคอบ บางข้ออาจจะง่าย แต่บางข้ออาจจะยากอย่าพยายามเลือกตอบที่ดีที่สุด แต่ขอให้พยายามเลือกคำตอบที่เป็นธรรมชาติกับท่านมากที่สุด หมายถึงในสถานการณ์เช่นนั้นท่านทำจริง ๆ อย่างนั้น มิใช่ท่านคิดจะทำเช่นนั้น

แบบทดสอบการเป็นผู้นำ

1. สมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มบอกท่านว่า ผู้ช่วยของท่านพยายามหาทางที่จะทำให้เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ไว้ใจท่าน ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ปลดผู้ช่วยของท่านออกจากงาน
- ข. บอกบุคคลที่มาบอกท่านว่า อย่าสนใจเรื่องของคนอื่นเขาเลย
- ค. พูดกับผู้ช่วยของท่าน เพื่อค้นหาว่าทำไมเขาจึงทำเช่นนั้น
- ง. ตรวจสอบคำกล่าวหาว่า เป็นเรื่องจริงมากน้อยเพียงใด

2. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จยอดเยี่ยม และถ้าท่านยกย่องชมเชยเขาต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน เขาอาจจะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไป และไปอยู่ในหน่วยงานอื่น แต่นั่นก็หมายความว่า ในกลุ่มของท่านจะต้องสูญเสียผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างดีไป ท่านจะทำอย่างไร

- ก. กิ่งตัวเขาให้อยู่ทำงานเดิมต่อไป
- ข. สนับสนุนให้เขาได้เลื่อนตำแหน่ง และตำแหน่งงานในหน่วยงานของท่านต่อไปให้ดีที่สุดเท่าที่ท่านสามารถทำได้ แม้จะไม่มีบุคคลผู้นั้นอยู่ช่วยงาน
- ค. หวังเหนียวเขาไว้ก่อน และเริ่มฝึกฝนบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานแทนเขา

3. ท่านทราบว่า เพื่อนร่วมงานของท่านคนหนึ่งประพฤติไม่สมควร แต่ถึงอย่างไร ก็ดี สิ่งนั้นก็ไม่ใช่กระทบกระเทือนต่อการทำงานของเขา สิ่งต่อไปนี้ข้อไหนที่จะซึ่งความรู้สึกของท่านได้ใกล้เคียงที่สุด

- ก. "ถ้าข้าพเจ้าเป็นผู้บังคับบัญชา จะปลดเขาออกจากหน้าที่ทันที"
- ข. "ข้าพเจ้าจะหยุดคุยกับเขาคั่วยโมตรีจิต และบอกเขาว่า สิ่งที่เขากระทำในปัจจุบัณนี้มีผลไม่มีดี กระทบกระเทือนต่อการทำงานของเขา"
- ค. "ข้าพเจ้าจะแสดงให้เขาเห็นอย่างชัดเจนว่า ข้าพเจ้าไม่ชอบความประพฤติของเขา"

4. ลองนึกถึงผู้บังคับบัญชาของท่านคนหนึ่ง จะเป็นในอดีตหรือปัจจุบันก็ได้ ข้อความต่อไปนี้ ข้อใดที่บรรยายถึงความเห็นของท่าน ที่มีต่อบุคคลผู้นั้นได้มากที่สุด

- ก. "ข้าพเจ้าไม่เข้าใจว่า อะไรทำให้เขาต้องกระทำเช่นนั้น"
- ข. "ข้าพเจ้าสามารถอธิบายเหตุผลในการกระทำของเขาได้เสมอ"
- ค. "พฤติกรรมของเขาประหลาดมาก ท่านไม่อาจจะทราบได้หรือว่า เขาจะกระทำอะไร"

5. ผู้ที่บังคับบัญชาของท่านผู้หนึ่ง ไม่เป็นที่นิยมชมชอบของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ อย่างไม่ทราบพยายามเป็นมิตรกับเขา แม้ว่าท่านจะไม่สะดวกที่ต้องกระทำเช่นนั้น และแล้วแทนที่เขาจะช่วยท่านเห็นความหวังดีของท่าน เขากลับบอกกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของท่าน เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ดีของท่านแล้วท่านจะคิดอย่างไร

- ก. ท่านให้ความกรุณาต่อคนอื่น และคน ๆ นั้นกลับทำร้ายท่านนั้น มันเป็นธรรมดาที่เกิดขึ้นได้เสมอ
- ข. "น่าสงสาร เขาช่างเป็นคนมีปัญหาทงอารมณ์ ที่ไม่อาจปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นและศยกับใครได้"
- ค. ข้าพเจ้าจะพยายามกำจัดเขา

ห้องสมุดวิชาลัยครุพิบูลสงฆวิมา
พิษณุโลก

81

6. สมาชิกใหม่คนหนึ่งของกลุ่ม ดูเหมือนว่าเขาจะเข้าใจงานของเขาดี และรู้สึกว่าเขาชอบงานนั้นมาก

วันหนึ่ง เขามาพบท่าน เพื่อขอย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น ท่านจะคิดถึงอะไรเป็นอันดับแรก

- ก. สงสัยไว้ก่อนว่า เขาต้องการทำงานที่มีรายได้มากกว่านี้
- ข. พยายามค้นหาสาเหตุให้พบ ว่า อะไรที่ทำให้เขาเบื่อหรือตื่นตกใจ
- ค. คิดเสียว่าโดยแท้จริงแล้ว เขาไม่ชอบงานนี้

7. ท่านเป็นผู้จัดการในโรงงานสร้างเครื่องบินแห่งหนึ่ง คนงานส่วนมากในแผนกหนึ่งจับว่า ห้องทำงานของพวกเขาเล็กคับแคบเกินไป แล้วหลาย ๆ คนก็ร้องขอเปลี่ยนแปลงงานเนื่องจากเหตุผลดังกล่าวท่านจะทำอย่างไร

- ก. จ้างคนงานให้น้อยลง
- ข. อภิปรายถึงสิ่งที่น่าจะเป็นไปได้ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานของคนที่อยู่ในห้องนี้
- ค. ยอมรับว่า การเปลี่ยนแปลงของคนงานที่เกิดขึ้นบ่อย ก็เป็นเช่นเดียวกับที่ยอมรับค่าใช้จ่ายทางธุรกิจที่จำเป็น ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

8. ท่านเป็นบิดามีบุตรชาย 3 คน คนที่หนึ่งอายุ 14 ปี คนที่สองอายุ 12 ปี และคนที่สามอายุ 10 ปี เป็นงานปกติของท่านในตอนหยุดภาคฤดูร้อน ที่จะใช้เวลาส่วนหนึ่งในการท่องเที่ยวไปโนป่า ในโอกาสเช่นนี้ท่านมักจะเป็นผู้นำของคนอื่นเสมอ แต่สำหรับปีนี้บุตรชายคนโตของท่านขออนุญาตเป็นผู้นำไปท่านจะรู้สึกอย่างไร

- ก. ท่านรู้สึกว่าคุณท่านเองแก่มากขึ้นแล้ว
- ข. มีความสุข เพราะว่า บุตรของท่านกำลังจะเป็นผู้ใหญ่แล้ว
- ค. มันน่าจะปลอดภัยกว่าที่ท่านจะปฏิบัติสิ่งที่เคยกระทำมา

9. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะลงโทษคนงาน ถ้าเขาฝ่าฝืนกฎของบริษัท ตัวอย่างเช่น ถ้ามีงานคนหนึ่งที่สูญหายไปที่ห้ามสูบ เขาอาจต้องถูกสั่งให้ทำงานเป็นเวลา

1 เดือน คนงานอาวุโสผู้หนึ่งกับคนงานใหม่ผู้หนึ่ง กระทำการฝ่าฝืนกฎเป็นครั้งแรก ท่านต้องการกระทำอย่างไร

- ก. ลงโทษเท่า ๆ กันทั้งสองคน
- ข. ลงโทษคนอาวุโสเบากว่า เพราะเขาได้ทำประโยชน์ให้แก่บริษัทมาหลายปีแล้ว
- ค. พิจารณาโทษคนอาวุโสหนักกว่า เพราะว่าเขาเคยทำงานมาก่อน ย่อมรู้จักดี

10. ท่านต้องการที่จะยกย่องสมาชิกผู้หนึ่งในกลุ่มของท่าน ซึ่งได้ปฏิบัติงานดีเกินท่านจะเลือกวิธีการไหน

- ก. ประกาศคำยกย่องสรรเสริญไว้ที่บอร์ดประกาศของหน่วยงาน
- ข. ยกย่องเขาในที่ประชุมสมาชิกทั้งหมด
- ค. ยกย่องชมเชยเขาในการสนทนาเป็นการส่วนตัว

11. ท่านเป็นผู้จัดการที่กำลังพยายามจะเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัทของท่าน และท่านต้องการความช่วยเหลือจากแผนกขายของท่าน ท่านจะเลือกวิธีการต่อไปนี้ วิธีไหนที่คาดว่าจะให้ผลดีที่สุด

- ก. บรรยายรายละเอียดของแผนการและบอกว่า ท่านมีความหวังว่าอยากให้อีกทุกคนสนับสนุนแผนการนี้อย่างเต็มที่
- ข. ท่านยินยอมให้ผู้ร่วมงานฝ่ายขายทุกคน มีส่วนในการวางแผนการ
- ค. ท่านบอกพวกเขาว่า ร้อยละ 10 ของผู้ที่ทำการขายได้สูงสุด จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพิเศษ และร้อยละ 5 ของผู้ที่มีผลลงงานการขายต่ำสุด จะถูกไล่ออกจากงาน

12. สมาชิกของท่านคนหนึ่งถูกให้ออกจากงานมา 6 เดือนแล้ว และขณะนี้กำลังคิดที่จะกลับเข้าทำงานกับท่านอีก มีข้อโต้เถียงเกี่ยวกับบุคคลผู้นี้ในระหว่างสมาชิกในกลุ่มของท่านบางฝ่ายสนับสนุนให้เขากลับมา บางฝ่ายต่อต้าน ท่านจะทำอย่างไร เพื่อให้การกลับ

เข้าทำงานของเขาเป็นไปโดยสะดวก

- ก. แสดงออกอย่างชัดเจนว่า ท่านจะขอลุคคัลซึ่งเป็นผู้เริ่มทำให้เกิดความวุ่นวายในหน่วยงานออกไป
- ข. จัดให้มีการประชุมขึ้น และขอคำแนะนำในการหาวิธีที่จะทำให้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่นจากสมาชิกในกลุ่ม
- ค. พยายามเป็นคนแรกที่ให้การต้อนรับเขา

13. ท่านมีผู้ช่วยคนใหม่ที่มีความสามารถ แต่ท่านแน่ใจว่าเขาคิดว่าท่านไม่มีความสามารถ วันหนึ่งท่านพบว่า เขาผู้นี้ไปขอคำแนะนำเรื่องการทำงานจากผู้บังคับบัญชาเหนือท่าน แทนที่เขาจะมาปรึกษาหารือกับท่านมากกว่า ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ปรึกษาปัญหานี้กับผู้บังคับบัญชาเหนือท่าน
- ข. โส้บุคคลผู้นั้นออกไปจากงาน
- ค. ชี้แจงให้เขาเข้าใจว่า เขาได้กระทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม และเตือนเขาว่าอย่ากระทำเช่นนั้นอีก
- ง. พยายามให้เขาเห็นว่า ท่านมีความสามารถที่จะแนะนำเขาได้อย่างดี เพราะท่านมีประสบการณ์และเคยได้รับความสำเร็จมาแล้ว

14. ท่านพยายามลดจำนวนของผู้ขาดงานในหน่วยงานของท่าน โดยตั้งกฎต่อไปนี้ ใครก็ตามถ้าขาดงานโดยไม่ได้รับอนุญาตจะถูกสั่งพักงานเป็นเวลา 1 สัปดาห์ ปรากฏว่าผู้ช่วยของท่านมาพบท่านพร้อมกับคำร้องและลายเซ็นจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ขอร้องให้ท่านยกเลิกกฎดังกล่าวเสีย ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ตกลงยอมรับคำร้องขอ เพราะเป็นความต้องการของสมาชิกในกลุ่มมากกว่าครั้งหนึ่ง
- ข. ตกลงยอมรับจะยกเลิกกฎให้ เมื่อมีคนมาทำงานสายน้อยลง
- ค. พยายามค้นหาว่าใครเป็นตัวการที่เขียนคำร้องนี้ เขาเป็นผู้นำในการขัดขวางต่อต้านท่านเมื่อท่านทราบว่าเป็นใครอาจช่วยท่านไม่ให้เดือดร้อนในอนาคต

15. ท่านเป็นผู้จัดการในบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งเริ่มใช้นโยบายที่ผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วย ในการแถลงนโยบายต่อผู้ร่วมงานของท่าน ท่านจะอย่างไร

- ก. แสดงให้เห็นว่า ท่านรู้ว่านโยบายนี้ไม่มีใครชอบ แต่ท่านก็ขอให้เขา พยายามปฏิบัติตามไปสักระยะหนึ่งก่อนที่จะตัดสินใจว่า ไม่ต้องการ ปฏิบัติตามนโยบายนี้
- ข. แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ท่านก็ไม่ชอบนโยบายนั้นด้วย สิ่งนี้อาจ ช่วยให้คุณได้รับความนิยมน้อยลงจากกลุ่มของท่านบ้าง
- ค. บอกเขาแต่โดยดีว่า นี่คือนโยบาย และท่านมีแผนจะบังคับใช้ตราบเท่า ที่ยังเป็นกฎอยู่

การให้คะแนน

แบบทดสอบฉบับนี้เป็นการทดสอบคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ นำ แบ่งเป็น 5 ตอน ๓ ละ 3 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อ 1-3 เป็นการทดสอบการตัดสินใจ ตอนที่ทดสอบความสามารถ ในการมองเห็นปัญหาโดยทั่ว ๆ ไป มากกว่าที่จะมองเห็นปัญหาจากจุดยืนของตนเอง เป็นการ วัดความสามารถที่จะตัดสินใจในการแก้ปัญหา โดยที่ไม่ต้องพะวงกับรายละเอียดปลีกย่อย แบบทดสอบตอนที่ 1 คำตอบแต่ละข้อเป็นดังนี้

1. คำตอบคือข้อ ง ตรวจสอบคำถามนั้นว่า เป็นเรื่องจริง มากน้อยเพียงใด วิธีนี้เป็นการป้องกันไม่ให้คุณแก้ปัญหาในทางที่ผิด
2. คำตอบคือข้อ ค หน่วงเหนี่ยวและขอร้องให้เขาอยู่ต่อไปก่อน และฝึกคนเพื่อทำงานแทนเขา
3. คำตอบคือข้อ ข ท่านควรจะพุดจาฉนิตรกับเขา บอกเขาว่า สิ่งที่เขาทำอยู่นั้น อาจมีผลไม่ดีกระทบกระเทือนต่องานของเขา ทั้งข้อ ก และ ค เป็นวิธีที่ ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล

ตอนที่ 2 ข้อ 4-6 เป็นการทดสอบการเข้าใจคน ผู้นำต้องทำงานกับคน ถ้าไม่เข้าใจเพื่อนร่วมงานก็จะเป็นผู้นำได้ลำบาก คำตอบของตอนที่ 2 เป็นดังนี้

4. คำตอบคือข้อ ข ช่างเจ้าสามารถอธิบายเหตุผลในการกระทำของเขาได้เสมอ นั่นก็แสดงว่าท่านพยายามเข้าใจคนอื่น
5. คำตอบคือข้อ ข คน ๆ นี้เป็นคนที่มีความสามารถทางการค้า เป็นการยากสำหรับเขาที่จะคบสมาคมกับคนอื่น
6. คำตอบคือข้อ ข พยายามหาสาเหตุว่า อะไรทำให้เขาคิดตกใจ เพราะคนที่ตกใจอาจแสดงออกแปลก ๆ

ตอนที่ 3 ข้อ 7-9 เป็นการทดสอบความยืดหยุ่นของการทำงาน ว่ามีความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานหรือไม่ ผู้นำที่ดีจะต้องไม่ถือว่าวิธีที่ท่านคิดนั้น เป็นวิธีที่ดีที่สุด จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น คำตอบของตอนที่ 3 เป็นดังนี้

7. คำตอบคือข้อ ก จ้างคนให้น้อยลง ข้อ ข เป็นการเสนอแนะให้เปลี่ยนวิธีทำงาน นั่นก็แปลว่าท่านยืนยันให้คนอื่นเปลี่ยน แต่ไม่ยอมเปลี่ยนตัวท่านเอง
8. คำตอบคือข้อ ข ท่านควรมีความสุขเพราะลูกของท่านเริ่มเป็นผู้ใหญ่แล้ว
9. คำตอบคือข้อ ข ท่านควรจะอะลุ่มอล่วยหรือผ่อนปรนให้กับผู้อาวุโสมากกว่าผู้เยาว์ ท่านจะต้องพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ประกอบด้วย การลงโทษคนทั้งหลายเหมือนกันไม่จำเป็นต้องเป็นความยุติธรรมเสมอไป การใช้กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดโดยไม่มีที่ยืดหยุ่นนั้นไม่ใช่การเป็นผู้นำที่ดี

ตอนที่ 4 ข้อ 10-12 เป็นการทดสอบความสามารถในการสื่อความหมาย รูปปั้นของราชสีห์ไม่มีใครยอมยกย่องให้เป็นผู้นำ ผู้นำจำเป็นต้องสื่อความคิดกับคนทั้งหลายให้รู้เรื่อง มีความคิดมีเหตุผลอะไรต้องมีทักษะในการแสดงออกให้คนทั้งหลายเข้าใจได้ คำตอบของตอนที่ 4 เป็นดังนี้

10. คำตอบคือข้อ ข ยกย่องคนทั้งหลายต่อหน้าในที่ประชุม ถ้าจะตำหนิ ควรจะตำหนิในที่ส่วนตัวและลับตาคน

11. คำตอบคือข้อ ข เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผน

12. คำตอบคือข้อ ค พยายามเป็นคนแรกที่ต้อนรับเขา การสื่อความหมาย โดยการกระทำ โดยไม่พูดอาจนำไปสู่ความสำเร็จได้ แต่ในบางครั้งการอภิปรายอาจนำไปสู่ การไม่ลงรอยกันมากขึ้น

ตอนที่ 5 ข้อ 13-15 เป็นการทดสอบการใช้อำนาจหน้าที่อย่างฉลาด ผู้นำจะต้อง รู้ว่าเมื่อไรจึงจะเข้มแข็ง เกิดขาด เมื่อใดจึงจะผ่อนปรนหรืออะลุ่มอล่วย และต้องไม่ลืมว่า ความเข้มแข็งมิได้หมายถึงการแข่งกร้าว ผู้นำที่ดีจะใช้ปัญญามาก ๆ และใช้อำนาจเพียง เล็กน้อย คำตอบของตอนที่ 5 เป็นดังนี้

13. คำตอบคือข้อ ค ให้เขาเข้าใจว่าสิ่งที่เขาทำนั้นไม่ถูกต้องนัก ควรจะ เตือนเขาว่าอย่ากระทำเช่นนั้นอีก ผู้นำที่ดีควรจะเตือนกันบ้าง ไม่ควรใช้อำนาจเลยเถิดไป

14. คำตอบคือข้อ ข ท่านควรจะยกเลิกกฎเกณฑ์ได้ ถ้ามีคนมาทำงานสาย น้อยลง

15. คำตอบคือข้อ ก แสดงให้เห็นว่าท่านก็ทราบว่ คนทั้งหลายไม่ชอบ นโยบายนี้ แต่ขอร้องให้ลองปฏิบัติตามไปชั่วระยะหนึ่งก่อน แล้วจึงตัดสินใจว่าจะยกเลิกหรือไม่ การคาดคะเนโดยไม่ทดลองทำดูบางครั้งก็อาจเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

แบบทดสอบนี้ ทดสอบลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำ 5 ประการ คือ

1. ความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสามารถในการเข้าใจคน
3. ความสามารถที่จะยืดหยุ่นในการทำงาน
4. ความสามารถในการสื่อความหมาย
5. ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่

จากแบบทดสอบ ขอให้ตรวจคำตอบของท่านเป็นตอน ๆ ถ้าตอนใดท่านตอบถูก 3 ข้อ ถือว่ายอดเยี่ยม ถ้าตอบถูก 2 ข้อนับว่าพอใช้ได้ แต่ถ้าตอบถูกเพียงข้อเดียวนับว่ายังอ่อนอยู่

ท่านจะได้คะแนนเท่าไรนั้น ไม่ใช่เรื่องสำคัญในตัวเอง สิ่งที่สำคัญก็คือการกระทำของท่าน เมื่อเผชิญกับปัญหาแล้ว ท่านแก้ปัญหาลักษณะอย่างไร นับเป็นเครื่องตัดสินใจว่า ท่านจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในฐานะเป็นผู้นำ ท่านจะต้องไม่ลืมว่า ผู้นำนั้นไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิด การเป็นผู้นำนั้นสามารถสร้างได้ เรียนได้และพัฒนาได้

งานวิจัยแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำในต่างประเทศ

ผู้บุกเบิกและริเริ่มศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำได้แก่ คณะของ ลิวิน (Lewin, Lippitt and White, 1939 : 271-299) นักวิจัยกลุ่มนี้ได้ทำการทดลองให้หัวหน้าหรือผู้นำในกลุ่มใช้วิธีการปกครองลูกน้องในแบบต่าง ๆ กัน เพื่อที่จะศึกษากระบวนการประสิทธิภาพในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มกับหัวหน้า ด้วยการทดลองใช้เด็กอนุบาลประมาณ 10 ขวบ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม แล้วให้แต่ละกลุ่มทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ใหญ่ที่ได้รับการฝึกให้ปกครองเด็กเหล่านั้นโดยวิธีการปกครองที่แตกต่างกัน เป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย โดยให้หัวหน้าผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในกลุ่มทั้ง 4 ทำให้เด็กแต่ละกลุ่มได้ผู้นำที่ใช้วิธีการปกครองแตกต่างกันในแต่ละครั้ง กล่าวคือ หัวหน้าแบบอัตตนิยมก็ทำการวางแผนงานให้ทำตามคำสั่งตามขั้นตอน กำหนดคู่งานให้แก่ลูกน้องพร้อมทั้งตีชงงานของกลุ่มตามใจชอบของตนเองด้วย ส่วนหัวหน้าแบบเสรีนิยมก็ปล่อยให้ลูกน้องวางแผนงาน กำหนดหน้าที่การทำงานกันเองโดยที่หัวหน้าจะไม่เข้าไปร่วมงานกับกลุ่ม แต่จะคอยให้คำอธิบายหรือจัดหาวัสดุต่าง ๆ ให้เมื่อกลุ่มเรียกร้องเท่านั้น การตีชงก็มีบ้างเป็นบางครั้งบางครั้งก็ไม่ค่อยนัก สำหรับหัวหน้าแบบประชาธิปไตยปกครองกลุ่มโดยให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มประชุมวางแผนงาน มีการอธิบายขั้นตอนในการทำงานล่วงหน้าลูกน้องงานจะตีชงผลงานของกลุ่มอย่างเที่ยงธรรม ผลการทดลองครั้งนี้พบว่า เด็กเหล่านั้นเกือบทั้งหมด คือ 19 คน ใน 20 คน รายงานว่าชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากกว่าหัวหน้าแบบเสรีนิยมและแบบอัตตนิยมตามลำดับ ส่วนปริมาณงานของกลุ่มแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างเด่นชัดนัก แต่ผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตยได้รับการตัดสินว่ามีคุณภาพสูง

กว่ากลุ่มอื่น ๆ สมาชิกมีขวัญดีมาก แม้ว่าหัวหน้าจะไม่อยู่สมาชิกก็จะทำงานอย่างสม่ำเสมอ การทะเลาะวิวาทกันมีน้อย ส่วนอัตรณียฆวัตของสมาชิกในกลุ่มไม่ดี สมาชิกมีความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีคือหัวหน้า มีการทะเลาะและแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อกันมาก สมาชิกคนใดที่อ่อนแอที่สุดจะกลายเป็นแพะรับบาปจนทนอยู่ไม่ไหวและต้องลาออกไปในที่สุด นอกจากนี้ยังพบปรากฏการณ์ที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่ง คือในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตรณียฆวัตมาก่อนแล้วต่อมาได้หัวหน้าที่เป็นแบบเสรีนิยมจะมีการแสดงความก้าวร้าวออกมามาก และขวัญของสมาชิกก็ไม่ได้แต่สมาชิกเหล่านั้นก็ยังรักหัวหน้าแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบอัตรณียฆวัต

ต่อมาในปี ค.ศ. 1943 ลิปพิท และไทร์ ได้ทำการศึกษาคทดลองเกี่ยวกับเรื่องนี้ อีกซึ่งโสภา ซูพิทูลชัย และคณะ (2515 : 226-228) ได้รวบรวมผลการวิจัยครั้งนี้ จากการทดลองโดยแบ่งกลุ่มสมาชิกที่มีหัวหน้าแบบต่าง ๆ 3 แบบ คือ แบบอัตรณียฆวัต แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ผลปรากฏว่า สมาชิกส่วนใหญ่รายงานว่า พวกเขาชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับการทดลองของ เลวิน และคณะ ในปี ค.ศ. 1939 แต่ผลความสำเร็จของงานในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตรณียฆวัตกลับมีผลงานสูงสุด ซึ่งแย้งกับผลการวิจัยของ เลวิน และคณะ ที่ทำการทดลองไว้ในครั้งแรก นอกจากนี้ ลิปพิท และไทร์ ยังได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทั้ง 3 แบบไว้ดังนี้ คือ

ผู้นำแบบอัตรณียฆวัต ผลของความสำเร็จของงานจะมีมาก สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องการความรับผิดชอบ สมาชิกมีความสับสนวุ่นวายไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าวทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ชัดแย้งไม่ได้ แต่ละคนเห็นแก่ตัว ไม่พอใจผู้นำ ทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ ผู้นำต้องคอยควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา การทำงานอยู่ในลักษณะเชิงตี ชิงเด่น ผู้ทำงานไม่ภูมิใจในผลงานที่ตนทำ

ผู้นำแบบเสรีนิยม จะทำงานตามอารมณ์หรือตามสบาย ผู้นำจะไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มและร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีก็น้อย การทำงานแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่กล้าใช้อิทธิพล ไม่กล้าใช้อำนาจหน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิกในกลุ่มจะมีความ

ซึ่งคับใจเสมอ บรรยากาศของหมู่คณะจะมีเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานไม่มีแผนล่วงหน้า สมาชิกที่มีอิทธิพลเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายในที่ประชุมขาดหลักเกณฑ์ การทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ จะมีการเอะอะโวยวายปราศจากขอบเขต ขาดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะพยายามให้กลุ่มตัดสินใจร่วมกัน พยายามให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์และหามาตรฐานการทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะแก้ไขโดยไม่ทำให้สมาชิกเกิดความท้อถอย ความเห็นของผู้นำแบบนี้ต้องการเจตคติและทักษะร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามบรรยากาศของการทำงานมีการวางแผนปฏิบัติในการทำงานล่วงหน้า แต่ละคนใช้ความคิดเห็นร่วมกันมีการปรึกษาหารือกันอย่างฉันท์มิตร ทุกคนเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสำเร็จของหมู่คณะทำให้เกิดความภูมิใจ เพราะทุกคนช่วยกันทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

การศึกษาต่อมาที่น่าสนใจของ ชอว์ (Shaw, 1955 : 127-134) นักจิตวิทยา สังคมได้ศึกษาอิทธิพลของผู้นำ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตนิยมเปรียบเทียบกับผู้นำแบบประชาธิปไตย เพื่อดูประสิทธิภาพของการทำงาน โดยทำการทดลองกับนักศึกษาระดับวิทยาลัย ใช้ในสี่กลุ่มละ 4 คน ร่วมกันแก้ปัญหาเลขคณิต 3 ข้อ โดยให้แต่ละกลุ่มติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่มด้วยวิธีเขียนสารติดต่อกันผลปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตตนิยมทำงานได้เร็วกว่าและมีคำตอบถูกมากกว่า ตลอดจนจำนวนครั้งในการสื่อสารก็น้อยกว่ากลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ซึ่งผลข้อนี้สนับสนุนผลการวิจัยของลิปปีทและไวท์ที่ได้ศึกษาไว้เมื่อปี ค.ศ. 1943 แต่กลับพบว่าสมาชิกในกลุ่มแบบประชาธิปไตยมีความพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มแบบอัตตนิยม ซึ่งผลข้อนี้มีลักษณะตรงกับผลการวิจัยของคณะของลิปปีทและคณะของลิปปีท นอกจากนี้ชอว์ยังพบการวิจัยที่ทำให้เชื่อได้ว่า การเป็นหัวหน้าที่ดีแบบอัตตนิยมนั้นเป็นได้ง่ายกว่าการเป็นหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมาก อย่างไรก็ตามในด้านผลผลิตของกลุ่ม จากการศึกษาของมอร์ส และ โรเมอร์ (Morse and Reimer, 1966 : 120-129) ก็ได้ผลสอดคล้องกันคือพบว่ากลุ่มที่มีบรรยากาศคล้ายอัตตนิยม

ให้ผลผลิตเพิ่มมากกว่ากลุ่มที่มีบรรยากาศคล้ายแบบประชาธิปไตยเช่นกัน ต่อมาอูริส (Urie, 1964 : 28) ได้ทำการศึกษาการทำงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มีหัวหน้าในลักษณะต่างกัน ด้วยการสังเกตบรรยากาศ พฤติกรรม และความรู้สึกของสมาชิกแต่ละกลุ่มพบว่าสองกลุ่มคือ กลุ่มอัตตนิยม และกลุ่มประชาธิปไตยมีลักษณะที่คล้ายตามผลการวิจัยของคณะ เลวินและไวท์ กล่าวคือ ในกลุ่มอัตตนิยมสมาชิกแสดงออกในทางก้าวร้าวเช่นกัน แต่มีสมาชิกบางคนหาวิธีทำตัวเข้าไปเป็นคนสนิทสนมของหัวหน้าอีกด้วย และเมื่อหัวหน้าไม่อยู่ก็กิจการจะหยุดชะงักเพราะขาดผู้ตัดสินใจการทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า ขาดการริเริ่ม ส่วนในกลุ่มประชาธิปไตยแต่ละคนอยู่ในลักษณะเป็นเพื่อนกัน มีความสัมพันธ์กันฉันมิตรกับหัวหน้า มีความรู้สึกปลอดภัยมั่นคงในการทำงานมีระบบและราบรื่น ผลงานก้าวหน้า ถึงแม้ว่าหัวหน้าจะไม่อยู่งานก็คงดำเนินไปอย่างปกติ แต่สำหรับกลุ่มเสรีนิยมการทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำและช้า ชอบปล่อยให้ งานค้างค้ำง ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มอยู่ในลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน และทำงานกันแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือขอไปที่เท่านั้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ออร์ริก (Warrick, 1973 : 3095-3096-A) ก็ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ อีก แต่ออร์ริกเน้นไปทางลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ กับความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อ ความพอใจในการปฏิบัติงานของคณงาน เพื่อต้องการทราบแนวทางการปฏิบัติงานผลปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลความพอใจต่อการทำงานของสมาชิกมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการ วิจัยของคณะ เลวิน คณะลิบิท ฮอว์ และอูริส ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แต่อีกสองลักษณะคือ แบบอัตตนิยมและแบบเสรีนิยมแตกต่างไปจากผลการวิจัยของคณะเลวิน คือออร์ริกพบว่าสมาชิก ยังมีความพึงพอใจผู้นำแบบอัตตนิยมมากกว่าแบบเสรีนิยม (จรรยาองค์ งานญาติ, 2599 :

16 - 19)

งานวิจัยแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำในประเทศไทย

งานวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องนี้แม้ว่ายังมีการศึกษาวิจัยกันไว้น้อยมาก เท่าที่มีผู้สนใจทำการ ศึกษาวิจัยไว้ก็มี ณรงค์ รมณียกุล (2515 : 32-33) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ

ของครูใหญ่ที่ส่งขวัญหรือกำลังใจต่อครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ 117 คน และครู 468 คน รวมทั้งสิ้น 585 คน ในปีการศึกษา 2516 โดยสร้างแบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำของครูใหญ่ขึ้น 3 แบบ คือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย จากนั้นก็ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญสอบถามครูให้บังคับบัญชาของครูใหญ่เหล่านั้น แต่ไม่พบว่าลักษณะผู้นำของครูใหญ่ทั้ง 3 แบบ ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครูน้อยของคนแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบ เหล่านี้มีได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้าน คุณวุฒิ วิทยุณี และประสบการณ์แต่อย่างใด ส่วนการทดลองของ โกศล มีคุณ (2518 : 30-35) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตย และแบบอัตตนิยมที่มีต่อขวัญ กำลังใจในการทำงานของลูกน้อง โดยใช้นิสิตอาสาสมัครในวิทยาลัยครู จังหวัดราชบุรี จำนวน 60 คน แล้วแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ ให้แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าแบบต่าง ๆ ดังกล่าว ทำกิจกรรมหาคำหรือข้อความแทนตัวเลขหรือตัวอักษรที่อยู่ในเมทริกซ์หรือวงเพื่อให้นักเรียนชั้นนั้นอ่านได้ความสมบูรณ์ขึ้น ปรากฏว่าสมาชิกในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำเป็นแบบอัตตนิยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผลการทดลองที่ได้นี้ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ ณรงค์ รมณียกุล นอกจากนั้นผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแตกต่างกันยังมีประสิทธิภาพในการไขอักษรไม่แตกต่างกัน

จรรยาณี งามญาติ (2519 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร การศึกษารังนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ สามแบบคือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนเขตมิตี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร 19 โรงเรียน จำนวน 444 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำและแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้แก้ไขปรับปรุงแล้ว ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่สามแบบมีความสัมพันธ์กับ

บรรยากาศโรงเรียน ทั้งแปดมิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่า
 ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย
 แต่ถ้าแยกออกเป็นกลุ่มตามลักษณะผู้นำแล้วจะพบว่ากลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัตถนิยม
 บรรยากาศโรงเรียนจะเป็นแบบรวมอำนาจกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม บรรยากาศ
 โรงเรียนจะเป็นแบบเข้มเข่า และกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย บรรยากาศ
 โรงเรียนจะเป็นแบบแจ่มใส

เครื่องมือวัดแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำ

เครื่องมือวัดแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำ จรรยาดี งามญาติ (2519 :
 ภาคผนวก) ได้ใช้แบบสอบถามลักษณะผู้นำของ ณรงค์ รมณียกุล (2517 : ภาคผนวก)
 โดยให้นำมาปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับข้อความให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างแล้ว
 มีรายละเอียด 5 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ Verbal Projective Technique
 มี 30 ข้อ แต่ละข้อมี 3 ตัวเลือกที่เป็นข้อความแสดงถึงลักษณะของผู้นำแต่ละแบบ คือ
 แบบอัตถนิยมแบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง คำถามในแต่ละข้อจะมีคำตอบ 3 คำตอบ โปรดเลือกเพียง
 1 คำตอบ โดยวงรอบอักษรประจำคำตอบนั้น

(0) ครูในโรงเรียนของท่านชอบนำเอกสารต่าง ๆ ออกจากห้องทำงาน
 ของท่านในขณะที่ท่านไม่อยู่ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. เขียนป้ายไว้ว่า "ห้ามหยิบก่อนได้รับอนุญาต"
- ข. ปกปิดเอกสารในโรงเรียนของท่าน
- ค. ชี้แจงให้คณะครูทราบถึงเรื่องสิทธิและหน้าที่

2. การตอบแบบสอบถาม ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบในแต่ละคำถามได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น และควรตอบให้ครบทั้ง 30 ข้อ

3. การให้คะแนน พิจารณาจากการตัดสินใจจากผู้ตอบซึ่งเลือกตอบข้อความให้ตัวเลือกใด ตัวเลือกหนึ่งในแต่ละข้อ โดยกำหนดให้ข้อละ 1 คะแนน อาจจะเป็นตัวเลือกที่แสดงลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม เสรีนิยม หรือแบบประชาธิปไตยก็ได้ เมื่อรวมคะแนนแต่ละลักษณะผู้นำทั้งหมดแล้ว ผู้ตอบแต่ละคนจะได้คะแนนลักษณะผู้นำทั้งสามแบบมากน้อยตามตัวเลือกที่ตอบในแบบสอบถามนั้น นำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนที่ได้ หาค่าคะแนนที่ (Normalized T-score) เพื่อจำแนกประเภทลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ต่างกันออกเป็น 3 แบบ

4. การทดลองสอบ ก่อนจะนำไปทดสอบจริงกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับครูโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม ซึ่งมีได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อดูว่าผู้ตอบเข้าใจภาษาที่ใช้หรือจะมีปัญหาอย่างไรหรือไม่ ผลการทดสอบปรากฏว่าข้อสอบทั้งหมด 30 ข้อ มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการใช้ภาษา จำนวน 3 ข้อ จึงนำมาปรับปรุงแก้ไขใหม่ แล้วนำกลับไปทดสอบกับครูกลุ่มเดิม ผลการทดสอบพบว่าไม่มีปัญหาในการตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

5. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธี Estimation of the Reliability of Rating ของ มีเรล และ อีเบล (Mehrens & Ebel, 1969 : 120) กับอาจารย์ใหญ่จำนวน 30 คน ซึ่งมีใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ค่าระบความเชื่อมั่น .7955 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดสิ่งที่พอที่จะเชื่อถือได้ในการที่จะนำไป

แบบสอบถามแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน
คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบ 3 คำตอบ ในการตอบจะต้องตอบให้ครบทั้ง 30 ข้อ จึงจะสมบูรณ์ ในแต่ละข้อให้เลือกเพียง 1 คำตอบ ลักษณะของแบบสอบถาม

เป็นการกำหนดสถานการณ์ปัญหามาให้ท่าน แล้วท่านเลือกคำตอบตามความรู้สึกที่ท่านปรารถนา จะใช้แก้ปัญหา นั้น ๆ คำตอบในแบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดผิด เพราะถือว่าแต่ละคำตอบเป็นแบบ ของการตัดสินใจที่ต่างกันออกไป ดังนั้นกรุณาเลือกคำตอบที่ท่านตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุดในการ แก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นมาให้ **โดยวงอักษร** ประจำคำตอบนั้น

1. ครูในโรงเรียนของท่านชอบนำเอกสารต่าง ๆ ออกจากห้องทำงานของท่านเสมอใน ขณะที่ท่านไม่อยู่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
 - ก. เขียนป้ายไว้ว่า "ห้ามหยิบก่อนได้รับอนุญาต"
 - ข. ปรึกษากับคณะครูในโรงเรียนของท่าน
 - ค. ชี้แจงให้ครูทราบถึงเรื่องสิทธิและหน้าที่
2. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านในรอบปีที่ผ่านมาดีเกินกว่าคนอื่น ๆ จึงทำให้ท่านมี ความหวังจะได้เลื่อนเงินเดือนสองขั้น แต่ผลปรากฏว่าท่านได้รับเงินเดือนตามปกติ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
 - ก. เก็บความรู้สึกไว้ในใจด้วยการไม่บ่นให้คนอื่นได้ยิน
 - ข. หารือกับคณะครูปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ผ่านมา
 - ค. ขออุทธรณ์และเกณฑ์การตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส
3. ครูในโรงเรียนของท่านใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนแล้วเก็บไว้ไม่เป็นระเบียบ ท่านจะปฏิบัติ เช่นใด
 - ก. ท่านเก็บรักษาอุปกรณ์การสอนให้เป็นตัวอย่างแก่คณะครู
 - ข. ขอความเห็นและวิธีการจากครูที่เห็นว่าเหมาะสม
 - ค. ชี้แจงในที่ประชุมครูเรื่องการเก็บรักษาทรัพย์สินสมบัติของโรงเรียน
4. ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านน่าจะมีเพลงประจำโรงเรียนเพื่อเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

- ก. จัดหาเพลงที่มีเนื้อร้องและทำนองที่มีความหมายต่อโรงเรียน
- ข. จัดประกวดเนื้อร้อง และทำนองเพลงจากครูและนักเรียน
- ค. ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิทางดนตรีช่วยแต่งเพลงให้โรงเรียน
5. ท่านทราบข่าวว่า นักเรียนในโรงเรียนของท่านกลุ่มหนึ่งวางแผนจะทำร้ายนักกีฬาของโรงเรียนอื่นก่อนถึงวันกำหนดแข่งขัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ก. ชี้แจงเหตุผลการจัดแข่งขันกีฬาแก่นักเรียนในที่ประชุม
- ข. สืบหาสาเหตุที่แน่นอนของข่าวเสียก่อนจะตัดสินใจกระทำสิ่งใด
- ค. จัดครูควบคุมดูแลนักเรียนและนักกีฬาเพิ่มขึ้นเป็นการป้องกันไว้ก่อน
6. ครูในโรงเรียนของท่านกำลังตัดสินใจว่า ปีภาคเรียนนี้จะไปทัศนศึกษาที่ใดจึงจะเหมาะสม แต่ท่านมีความประสงค์จะไปเชียงใหม่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ก. เสมอความคิดเห็นของท่านและยอมปฏิบัติตามมติของที่ประชุม
- ข. เสนอให้ครูไปทัศนศึกษาที่เชียงใหม่เพราะมีสถานที่น่าเที่ยวหลายแห่ง
- ค. ท่านพร้อมที่จะไปด้วยกับคณะครูแห่งใดก็ตาม แล้วแต่ความคิดของครูทั้งหลาย
7. ครูในโรงเรียนของท่านคนหนึ่งมาทำงานสายเป็นประจำ ทำให้กระทบกระเทือนต่อการเรียนของนักเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ก. กล่าวตักเตือนและถามสาเหตุมาสายของครูคนนั้น
- ข. ท่านสอนแทน 1-2 ครั้ง ครูคนนั้นจะอายและเกรงใจ
- ค. พยายามทำตัวเป็นใหญ่ที่ดี วางเฉยไว้ก่อน
8. ครูชายคนหนึ่งโรงเรียนของท่านไว้ผมยาวตามสมัยนิยม ท่านไม่พอใจ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ก. ชี้แจงความเหมาะสมของครู ออกระเบียบของโรงเรียนให้รัดกุม
- ข. ให้ครูคนนั้นแสดงความคิดเห็นส่วนตัวของเขาและแก้ไขตัวเอง
- ค. พยายามทำตัวเป็นใหญ่ที่ดี วางเฉยไว้ก่อน

9. ชุมนุมชนที่โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ จัดการเรียไรเพื่อการกุศลอย่างหนึ่ง ท่านปรารถนาที่จะสนับสนุนการกระทำดังกล่าว ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- เชิญชวนครูและนักเรียนบริจาคทรัพย์สินตามศรัทธา
 - มอบหมายหน้าที่ให้ครูดำเนินการเรียไรร่วมการกุศลครั้งนี้
 - ยกให้เป็นเรื่องของครูจะดำเนินการอย่างไรก็ได้
10. ขณะประธานในที่ประชุมกำลังชี้แจงเรื่องสำคัญ มีกลุ่มครูคุยกันเสียงดัง ท่านไม่ชอบ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- บอกครูกลุ่มนั้นอย่างสุภาพให้เกรงใจคนอื่นบ้าง แล้วท่านเดินออกจากที่ประชุม
 - สงบทำใจไว้ด้วยการวางเฉยให้คนอื่นนับถือในการวางตัว
 - เสนอให้ครูมีโอกาสซักถามประธานในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจบางเรื่องก่อนปิดประชุม
11. ครูในโรงเรียนของท่านไปเปิดบัญชีเงิน ชื่อที่ร้านค้าแห่งหนึ่งในนามของท่าน โดยไม่บอกให้ท่านทราบก่อน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ถามครูคนนั้นว่าเขาทำเช่นนั้นมีเหตุผลอย่างไร
 - หารือกับครูครูเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีก
 - พยายามไม่เอ่ยถึงเรื่องนี้เพราะจะเป็นที่หมางน้ำใจกัน
12. เพื่อนของท่านบางคนไม่ชอบวิธีการบริหารของผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา แต่ท่านพอใจในวิธีการทำงานเช่นนั้น ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- โอนอ่อนผ่อนตามความคิดเห็นของเพื่อนมิให้เพื่อนข้องคับใจ
 - ชี้แจงเหตุผลที่ท่านพอใจและพยายามโน้มน้าวความคิดเห็นของเพื่อนให้เหมือนท่าน
 - จัดให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อให้เพื่อนของท่านได้รับความคิดเห็นใหม่ ๆ

13. ท่านไปซื้ออุปกรณ์การสอนที่ร้านค้าแห่งหนึ่งพบว่า คนขายของทอนเงินให้ท่านขาด ท่านไม่พอใจท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- บอกคนขายทันทีว่าเขาทอนเงินให้ไม่ครบจำนวน
 - เก็บความไม่พอใจเอาไว้ คราวต่อไปจะไม่ซื้อของที่ร้านนั้นอีก
 - ชี้แจงให้เขาทราบถึงความผิดพลาดในการทอนเงินครั้งนั้น
14. เพื่อนของท่านคนหนึ่งเสนอย้ายครูของเขาโดยให้เหตุผลว่า มีความประพฤติไม่เหมาะสม ท่านไม่เห็นด้วยกับวิธีการเช่นนี้ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- กล่าวถึงหลักการและระเบียบในการย้ายครูที่กำหนดไว้กับเพื่อนของท่าน
 - เห็นว่าเป็นเรื่องภายในของเขา จึงไม่ออกความเห็นใด ๆ
 - ขอร้องให้ระงับข้อเสนอนั้นเสีย เพราะอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี
15. ท่านสังเกตเห็นว่าภาวะเศรษฐกิจของครูในโรงเรียนไม่ค่อยมั่นคงนัก เพราะครูชอบเข้าสโมสรเป็นประจำ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- แนะนำตั้งเตือนด้วยความหวังดีในเรื่องการใช้จ่ายของครูในที่ประชุม
 - ถือว่าเป็นเรื่องความพอใจของแต่ละบุคคลบังคับไม่ได้
 - จัดกิจกรรมหรืองานพิเศษให้ครูมีความพอใจทำโดยไม่ต้องเข้าสโมสร
16. โรงเรียนของท่านมีครูหลายคนที่มีสมัครสอบเพื่อศึกษาต่อภาคกลางวัน หากไปศึกษาต่อเกินสองคนจะทำให้ครูขาดไม่ครบชั้นเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- มอบเรื่องนี้ให้ทางกรมสามัญศึกษาพิจารณาตามความเหมาะสม
 - อนุญาตให้ครูไปสมัครสอบโดยเสนอให้ทางกรมบรรจุครูแทน ถ้าครูสอบได้
 - ประชุมตามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับเรื่องนี้ก่อนการตัดสินใจ
17. มีชาวบ้านคนหนึ่งชอบเผาขยะมูลฝอยใกล้โรงเรียนของท่าน ทำให้กลิ่นขยะและควันเข้ามาในห้องเรียน ครูและนักเรียนได้รับความเดือดร้อน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ให้ครูปัดหน้าต่างห้องเรียนป้องกันกลิ่นขยะและควันไฟ
 - ถามความคิดเห็นของครูหลาย ๆ คนว่าควรจะทำอย่างไร
 - ชี้แจงให้ชาวบ้านคนนั้นทราบถึงความเดือดร้อนของครูและนักเรียน

18. มีกองวัสดุส่วนบุคคลวางกีดขวางทางบริเวณโรงเรียนของท่าน อาจเป็นอันตรายแก่ครูและนักเรียนได้ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- แจ้งให้เจ้าของวัสดุทราบถึงความเดือดร้อนและให้จัดการขนย้ายออกทันที
 - ขอความร่วมมือจากครูและนักเรียนขนย้ายกองวัสดุเหล่านั้นออกไปไว้ที่อื่น
 - แนะนำให้ครูและนักเรียนอย่าเข้าไปใกล้บริเวณที่มีกองวัสดุดังกล่าว
19. ท่านสังเกตว่าระยะนี้ท่านได้รับมอบหมายงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่อื่น ๆ ในกลุ่ม ทำให้ท่านไม่พอใจที่คั่งทำงานเพิ่ม จะปฏิบัติเช่นใด
- ปฏิเสธไม่ยอมรับงานเพิ่ม
 - จัดอภิปรายในที่ประชุมถึงปัญหาการทำงานเพื่อความเป็นธรรม
 - ทำงานให้แล้วเสร็จเพื่อความพอใจของหมู่คณะและผู้บังคับบัญชา
20. ครูคนหนึ่ง ในโรงเรียนของท่านชอบกล่าววาจาไม่สุภาพต่อบุคคลทั่วไปอยู่เสมอ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- กล่าวตักเตือนให้เขาแก้ไขปรับปรุงความประพฤติให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
 - แนะนำให้รู้จักวางตัวของครูให้สอดคล้องกับระเบียบวินัยของครู
 - อดทนต่อไปเพราะนิสัยบางอย่างของแต่ละคนยอมแก้ไขได้ยาก
21. โรงเรียนของท่านมีความราบรื่นตลอดมาแต่เมื่อมีครูใหม่คนหนึ่ง เข้ามาร่วมงาน ชอบอภิปรายโต้แย้งการทำงานของท่านอยู่เสมอ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- เสนอย้ายครูคนนี้ออกจากโรงเรียนของท่านด้วยการส่งคืนเจ้าสังกัด เพราะเกรงว่าจะทำให้ครูแตกความสามัคคี
 - รับฟังความคิดเห็นด้วยดีและหาทางให้ครูคนนั้นได้ทำงานมากขึ้น
 - ไม่ควรรับฟังความคิดเห็นให้ยุ่งยากใจ เพราะนำมาปฏิบัติในระบบราชการไม่ได้

22. ท่านเห็นว่าครูในโรงเรียนของท่านประมาณ 3-4 คน มีข้อบกพร่องกันมานาน ท่านต้องการให้เขาคืนดีกัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ออกคำสั่งให้ครูทั้ง 3-4 คน ใ้มีโอกาสดำเนินงานร่วมกันเสมอ
 - ขอความร่วมมือจากครูในโรงเรียนหาทางให้เขาคืนดีกัน
 - ไม่ควรยุ่งกับเรื่องส่วนตัวเช่นนั้น
23. ท่านพบว่าครูคนหนึ่งตั้งใจทำการสอนดีแต่ขัดแย้งกับการให้คะแนนทดสอบ ท่านไม่ต้องการให้ขัดแย้งเรื่องคะแนนของนักเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- แนะนำให้ครูคนนั้นใช้วิธีการประเมินผลหลาย ๆ วิธี
 - เห็นชอบกับคณะครู ให้แต่ละคนมีสิทธิพิจารณาคะแนนของนักเรียนที่ตนสอน
 - ปล่อยให้มันเป็นสิทธิของครูคนนั้นอย่างเต็มที่โดยไม่เกี่ยวข้อง
24. ท่านเห็นว่าปีการศึกษาขึ้นควรจัดให้มีครูเวรประจำวัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ออกคำสั่งตามแบบตารางครูเวรประจำวันที่ใช้อยู่ในปีการศึกษาที่แล้ว
 - ประชุมแบ่งงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่คณะครูเห็นเหมาะสม
 - ออกคำสั่งแต่งตั้งเวรประจำวันตามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม
25. นักเรียนโรงเรียนของท่านชุมนุมกันประท้วงและเรียกร้องต่ออาจารย์ผู้ปกครองที่บริเวณสนามโรงเรียนเพื่อขออนุญาตไว้ผมยาวและยื่นคำสั่งขาดให้ทางโรงเรียนให้คำตอบในวันนั้น มิฉะนั้นจะพากันไม่เข้าห้องเรียนในวันต่อไป ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- สั่งการไปยังครูประจำชั้นทุกคนให้เรียกนักเรียนของตนเข้าห้องเรียนและทำการอบรมเรื่องระเบียบต่าง ๆ
 - ปล่อยให้มันเป็นหน้าที่ของครูผู้ปกครองจัดการกันเอง
 - จัดหาครูไปเจรจากับนักเรียนและขอให้นักเรียนตั้งตัวแทนมาเจรจากับท่านและอาจารย์ผู้ปกครอง

26. เมื่อตำแหน่งหัวหน้าสายวิชาในโรงเรียนของท่านว่าง 1 ตำแหน่ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- นำเรื่องนั้นไปปรึกษากับผู้บังคับบัญชาก่อน
 - ให้ครูภายในสายวิชานั้นจัดการเลือกแล้วเสนอชื่อมายังท่านเพื่อเสนอกรมแต่งตั้ง
 - ท่านเสนอชื่อคนที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมไปยังกรมเพื่อทำการแต่งตั้ง
27. มีผู้หวังดีโทรศัพท์มายังโรงเรียนของท่านและแจ้งว่า ขณะนี้มีนักเรียนของท่านกลุ่มหนึ่ง กำลังยกพวกขึ้นรถจะไปตีกับนักเรียนโรงเรียนอื่น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร
- โทรศัพท์แจ้งไปยังตำรวจให้ช่วยจัดการกับนักเรียนของท่านทันที
 - เรียนครูประชุมด่วนเพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
 - เรียนผู้ช่วยมารับทราบเหตุการณ์แล้วท่านกับอาจารย์ผู้ปกครองรีบเดินทางไปเพื่อแก้สถานการณ์ทันที
28. ในป็นี่ท่านคิดว่าควรสนับสนุนครูในโรงเรียนของท่านที่ทำงานดีแค่ไหนให้ได้รับเงินเดือนสองชั้นจำนวน 8 คน แต่ตรวจสอบตามจำนวนเบอร์เซ็นต์โควต้าของกรมแล้ว กำหนดให้ไว้เพียง 6 คนเท่านั้น ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- จับสลากจาก 8 คน ให้เหลือเพียง 6 คน
 - ประชุมปรึกษาหารือหัวหน้าสายวิชาเพื่อขอทราบความเห็น
 - ท่านเลือกคัดครูออก 2 คน แล้วเสนอเพียง 6 คน ที่เห็นว่าเหมาะสม
29. การเลื่อนตำแหน่งของท่านทำให้ท่านต้องออกไปปฏิบัติราชการต่างจังหวัด แต่ท่านปรารถนาที่จะอยู่ในกรุงเทพต่อไป ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ยอมรับและปฏิบัติตาม
 - ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่งนี้ แต่ขอให้พิจารณาเลื่อนให้ในครั้งต่อไป
 - ปรึกษารื้อหรือกับครอบครัวของท่านแล้วจึงตัดสินใจ

30. มีครูคนหนึ่งในโรงเรียนของท่านเข้ามาหาและบรรยายความในใจให้ท่านฟังว่า เขาทำงานมานานถึง 10 ปี แต่ยังไม่เคยได้เงินเดือน 2 ชั้นเลยสักครั้ง ปีนี้มาขอร้องให้ท่านช่วยกรุณาขอให้เขาได้ 2 ชั้นสักครั้ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

- ก. แสดงความเห็นใจและรับปากว่าจะขอให้ในปีนั้น
 - ข. แสดงความเสียใจกับครูนั้นและอธิบายถึงกฎเกณฑ์ที่จะได้เงินเดือนชั้น 2 ชั้นให้ครูคนนั้นเข้าใจ
 - ค. แสดงความเห็นใจต่อครูคนนั้นพร้อมทั้งปลอบใจให้ทำความดีต่อไป
- (จรรยาภรณ์ งามญาติ, 2519 : ภาคผนวก 3 - 9)

แบบของผู้นำในแบบสอบถามวัดแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำ

แบบสอบถามวัดแบบผู้นำหรือลักษณะผู้นำฉบับนี้ มี 30 ข้อ แต่ละข้อมี 3 ตัวเลือก ซึ่งเป็นตัวเลือกที่มีข้อความแสดงถึงแบบของผู้นำหรือลักษณะผู้นำ แต่ละแบบคือแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ดังนี้

- | | | | |
|--------|----------------|----------------|----------------|
| ข้อ 1 | ก. เสรีนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. อัตตนิยม |
| ข้อ 2 | ก. เสรีนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. อัตตนิยม |
| ข้อ 3 | ก. เสรีนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. อัตตนิยม |
| ข้อ 4 | ก. อัตตนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. เสรีนิยม |
| ข้อ 5 | ก. ประชาธิปไตย | ข. เสรีนิยม | ค. อัตตนิยม |
| ข้อ 6 | ก. ประชาธิปไตย | ข. อัตตนิยม | ค. เสรีนิยม |
| ข้อ 7 | ก. อัตตนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. เสรีนิยม |
| ข้อ 8 | ก. อัตตนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. เสรีนิยม |
| ข้อ 9 | ก. อัตตนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. เสรีนิยม |
| ข้อ 10 | ก. อัตตนิยม | ข. เสรีนิยม | ค. ประชาธิปไตย |
| ข้อ 11 | ก. อัตตนิยม | ข. ประชาธิปไตย | ค. เสรีนิยม |

ข้อ 12	ก. เสรีนิยม	ข. อุตุนิยม	ค. ประชาธิปไตย
ข้อ 13	ก. อุตุนิยม	ข. เสรีนิยม	ค. ประชาธิปไตย
ข้อ 14	ก. อุตุนิยม	ข. เสรีนิยม	ค. ประชาธิปไตย
ข้อ 15	ก. อุตุนิยม	ข. เสรีนิยม	ค. ประชาธิปไตย
ข้อ 16	ก. เสรีนิยม	ข. อุตุนิยม	ค. ประชาธิปไตย
ข้อ 17	ก. เสรีนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. อุตุนิยม
ข้อ 18	ก. อุตุนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. เสรีนิยม
ข้อ 19	ก. อุตุนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. เสรีนิยม
ข้อ 20	ก. อุตุนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. เสรีนิยม
ข้อ 21	ก. อุตุนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. เสรีนิยม
ข้อ 22	ก. อุตุนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. เสรีนิยม
ข้อ 23	ก. ประชาธิปไตย	ข. อุตุนิยม	ค. เสรีนิยม
ข้อ 24	ก. เสรีนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. อุตุนิยม
ข้อ 25	ก. อุตุนิยม	ข. เสรีนิยม	ค. ประชาธิปไตย
ข้อ 26	ก. เสรีนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. อุตุนิยม
ข้อ 27	ก. อุตุนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. เสรีนิยม
ข้อ 28	ก. เสรีนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. อุตุนิยม
ข้อ 29	ก. เสรีนิยม	ข. อุตุนิยม	ค. ประชาธิปไตย
ข้อ 30	ก. อุตุนิยม	ข. ประชาธิปไตย	ค. เสรีนิยม

สรุป

ในการเป็นเป็นผู้นำนั้น ผู้นำอาจจะมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำในด้านมโนคติ
 มนุษย์สัมพันธ์ และเทคนิค มาจากพันธุกรรม หรือเป็นผู้นำมาแต่กำเนิดโดยสายเลือด

(Born leader) หรือผู้นำอาจจะมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ นั้นมาจากการฝึกหัด ฝึกฝน อบรม (Trained leader) ก็ได้

การศึกษาการเป็นผู้นำมี 3 แนวทาง ดังนี้ คือ

1. ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางด้านร่างกายและบุคลิกลักษณะ
2. ศึกษาโดยใช้วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการทางสังคมวิทยาและวิธีการทาง

พฤติกรรม

3. ศึกษาโดยวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ และศึกษาสถานการณ์

การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้คือ ลักษณะของตัวผู้นำเอง คุณลักษณะของผู้ตาม คุณลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ คุณลักษณะขององค์การและคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้นำ มี 3 ประการ ดังนี้ คือ ปัจจัยที่เกิดจากเจตคติของผู้นำ ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงานและปัจจัยที่เกิดจากสภาพการณ์แวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์

บทที่ 3

แบบของผู้นำ

ความนำ

ณ โลกก็ตามที่มีคนอยู่ร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในกลุ่มคนนั้นจะมีผู้นำของกลุ่มเสมอ จำนวนของผู้นำของกลุ่มอาจมีเพียงหนึ่งคนหรือมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง แบบของผู้นำในหมู่คณะต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนที่ เป็นผู้นำด้วย เช่นเดียวกัน การศึกษาแบบของผู้นำเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลได้เป็นอย่างดี เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษา ที่จะใช้ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องนำทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหารงาน

แบบของผู้นำ

การศึกษาวิจัยทางการบริหารพบว่า แบบของผู้นำมีหลายแบบในที่นี้จะกล่าวถึงแบบของผู้นำที่สำคัญ 20 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจ

ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมมีความรับผิดชอบสูงยิ่ง ประการหนึ่งก็คือ การส่งเสริมและรักษาระดับแรงจูงใจ (Motivation) ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีวิธีการอยู่ 2 วิธี ที่เป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดีในประการนี้ผู้นำบางคนใช้วิธีการให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้กระทำงานได้สำเร็จลุล่วงไป บางคนใช้วิธีทำโทษให้เกิดความกลัว เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ขาดความรับผิดชอบ ผู้นำประเภทแรกเรียกว่า ผู้นำทางบวก (Positive) ผู้นำประเภทหลังเรียกว่า ผู้นำทางลบ (Negative) ผู้นำหรือหัวหน้าทุกคนจำเป็นต้องใช้วิธีการวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือทั้งสองวิธีเป็นเครื่องส่งเสริมแรงจูงใจของเพื่อนร่วมงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1966 : 230-232) ได้จัดผู้นำเป็น 2 แบบ

ดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบนิเสธ (Negative Leadership) คือ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารให้ไปในทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการหรืออิตาเลียนนิยมมากที่สุด

2. ผู้นำแบบปฏิฐาน (Positive Leadership) คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

ผู้นำแบบนิเสธหรือผู้นำในทางลบ (Negative Leadership) ผู้นำประเภทนี้ ถือปรัชญาที่ว่า การส่งเสริมแรงจูงใจให้ทำงานนั้น อาจทำได้โดยให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเกรงกลัว หัวหน้าอาจใช้การบังคับข่มขู่จริง ๆ หรือการข่มขู่ทางอ้อม เป็นสิ่งเร้าให้ลูกน้องทำงาน โดยมักจะใช้วิธีการให้มีความกลัวในความมั่นคงปลอดภัยของตัวเอง อาจใช้วิธีการบังคับทางกายหรือทางเศรษฐกิจ ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่า ถ้าตนเองมีอำนาจแล้วผู้อื่นจะเกรงกลัว และปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนา การที่ผู้นำสร้างความกลัวเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานนั้น นับเป็นการเสี่ยงที่จะสร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงานและเป็นการสกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และบิบังความสามารถที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้ใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน บุคคลที่ครองตำแหน่งใหม่ ๆ มักจะผลอตัวเป็นผู้นำแบบนี้ ในขณะที่เกี่ยวกับบุคคลหนึ่งที่เป็นหัวหน้ามานาน ถ้าหากเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตำแหน่งของตน ก็จะใช้วิธีการแบบนี้เพื่อทำให้ตัวเองมีความรู้สึกมั่นคงขึ้นในหลาย ๆ ครั้ง หัวหน้าที่มีลักษณะบางประการค้อยกว่าลูกน้อง เช่น ระดับความรู้ความสามารถในชีวิตเป็นต้น ก็มักจะใช้วิธีการแบบนี้เพื่อจะแสดงว่าตัวเองมีอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 52)

ผู้นำแบบปฏิฐานหรือผู้นำในทางบวก (Positive Leadership) ผู้นำประเภทนี้ ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้รางวัลตอบแทนพยายามปลุกฝังน้ำใจของความร่วมมือกันของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามคณนแผนรางวัลที่ได้รับผู้นำแบบนี้มีควมหวังใยตัวบุคคลมากกว่าสิ่งของ โดยถือหลักว่าบุคคลเป็นสิ่งที่มามีค่าที่สุดในหน่วยงานและเชื่อว่าถ้าเน้นศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์แล้ว จะทำให้เกิดผลผลิตถึงระดับสูงสุดได้ และเชื่อว่าบุคคลที่ได้รับรางวัลตอบแทนในการทำงาน จะเอาตัวเองไปผูกพันกับหน่วยงาน และจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่าของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นขึ้นำให้เห็นเหตุผลและองการทำงาน ถ้าจะใช้อำนาจก็เป็นการใช้เพื่อให้เกิดความเสื่อมใส ศรัทธาในการทำงาน โดยปกติจะใช้บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ (เสริมศักดิ์ : วิชาการณ์, 2525 : 51-52)

2. ผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว - ตำแหน่ง-หน้าที่

สตีเวเพน เจ เนิเชวิช (1969 : 95-98) ได้แบ่งแบบของการเป็นผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership)
2. ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership)
3. ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership)

ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ในสมัยหนึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นคนรอบรู้ มีบุคลิกภาพสูงน่าเสื่อมใส มีบารมี มีเสน่ห์ มีพรสวรรค์ในลักษณะของการเป็นผู้นำ ลักษณะทางกายเคยยอมรับว่า มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ เช่น ในการเลือกตั้งประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1904 ถึง 1960 พบว่าประธานาธิบดีที่ได้รับเลือก 15 คนนั้น 14 คนเป็นคนที่สูงกว่าคู่แข่ง จากแนวคินี้อาจทำให้ครุใหญ่บางคนต้องการครุน้อยร่างกายสูง ๆ แต่เราจะต้องไม่ลืมว่า คนใหญ่แต่ตัวเล็กอย่างนโปเลียน ก็เป็นผู้นำได้เหมือนกัน งานวิจัยในระยะหลัง

พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพไม่เหมือนกัน แต่ก็เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จเหมือนกันได้ ในขณะที่กลุ่มมีความปรารถนาในความปลอดภัย เขาก็จะนึกถึงผู้นำในอุดมคติที่เป็นคนสง่างามเป็นที่พึ่งทางใจของเขาได้ เหมือนกับพระเอกที่มีมาช่วย ผู้นำชนิดนี้คล้าย ๆ เป็นรูปเคารพเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำชนิดนี้มีอำนาจเหนือจิตใจของคนที่กลุ่ม เมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการความปลอดภัยต้องการที่พึ่ง ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่จะเกิดขึ้น ผู้นำประเภทนี้ถูกมองว่าเป็นสัญลักษณ์มากกว่าจะรับรู้ว่าเป็นมนุษย์ธรรมดา ในประเทศใหญ่ ๆ ที่ผู้นำกับผู้ตามไม่ค่อยได้สัมพันธ์กัน มีความห่างกัน โอกาสที่จะทำให้ประชาชนมองเห็นผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มมีมากขึ้น พระมหากษัตริย์ที่เป็นที่ยึดเหนี่ยวใจของคนในชาติ ก็เป็นผู้ที่แบบเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

ในการบริหารการศึกษา ถ้าหากเป็นหน่วยงานใหญ่ โอกาสที่ผู้นำจะพบปะกับเพื่อนร่วมงานมีน้อย จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างภาพพจน์ของตนเองให้เป็นคนคมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของบุคคลผู้ร่วมอาชีพหรือบุคคลอื่นทั้งทางลักษณะท่าทาง ให้ผู้ร่วมงานยอมรับว่าเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ต้องเตรียมตัวทั้งทางกายเวลาพบปะบุคคล เตรียมคำพูด เวลาจะประชุม ถ้าหากเพื่อนร่วมงานยอมรับว่า ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม โอกาสที่เขาจะช่วยกันทำงานเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวคิดของผู้นำจึงมีสูง

ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) ในองค์การรูปนัย (Formal Organization) จะมีตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งมักจะสรุปเอาว่าเป็นตำแหน่งของผู้นำด้วย ในเรื่องนี้ เรามักจะสับสนระหว่างตำแหน่งกับผู้ดำรงตำแหน่ง อนึ่ง คำในภาษาอังกฤษที่ว่า Status Leader, Hierarchical Leader หรือ Formal Leader มีความหมายเหมือนกับบุคคลที่มีสถานะในองค์การ มียศ มีตำแหน่ง บังคับบัญชา ก็จะมีอำนาจตามหน้าที่ ซึ่งเป็นผลทำให้กลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติไป ความเป็นผู้นำของบุคคลเหล่านี้จะสิ้นสุดลง เมื่อเขาหมดจากยศหรือออกจากตำแหน่ง เขาเป็นผู้นำเพราะตำแหน่งที่ครองอยู่

จากแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามแบบแผนนี้ ย่อมจะเห็นว่าครูประจำชั้นย่อมจะเป็นผู้นำน้อยกว่าหัวหน้าหมวดการศึกษา หรือศึกษาธิการอำเภอ ทั้งนี้เพราะตำแหน่งที่ครองอยู่เป็นตัวบังคับ ด้วยเหตุนี้คณะครูจึงต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เช่น สภาอาจารย์ สมาคมครู เพื่อให้มีตำแหน่งซึ่งจะช่วยในการเป็นผู้นำ ในการบริหารใด ๆ ก็ตามจะหลีกเลี่ยงการมีตำแหน่งไม่ได้ ตำแหน่งเหล่านี้ก็มีความสูงค่าของลำดับชั้นของลารับบังคับบัญชา ตำแหน่งหนึ่งอาจเป็นเวทีเพื่อแสดงความเป็นผู้นำได้ดีกว่าอีกตำแหน่งหนึ่ง ในการบริหารการศึกษา ผู้นำตามแบบแผนนับว่ามีอิทธิพลและสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้การปฏิบัตินโยบายดำเนินไปได้ ออกจะเป็นการเหลือวิสัยที่จะบริหารการศึกษาโดยไม่มีตำแหน่ง ผู้นำมีสิ่งสำคัญยิ่งสิ่งหนึ่งที่จะต้องระลึกอยู่เสมอก็คือคุณลักษณะของตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ครองตำแหน่ง เกื้อกูลการเป็นผู้นำซึ่งกันและกัน ตำแหน่งบริหารของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ย่อมช่วยให้บุคคลธรรมดาที่ครองตำแหน่งเป็นผู้นำที่มีชื่อเสียงได้ในทางกลับกัน บุคคลที่มีชื่อเสียงก็มีส่วนให้ตำแหน่งของมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ พลอยมีชื่อเสียงได้ด้วย สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ แต่ละตำแหน่งมีความสะดวกสบายในการใช้เป็นเวที เพื่อแสดงบทบาทของผู้นำต่างกัน ตำแหน่งหนึ่งอาจเอื้ออำนวยในการเป็นผู้นำได้ดีกว่าอีกตำแหน่งหนึ่ง แต่จะอย่างไรก็ตาม ผู้นำตามแบบแผนนี้จะหมดความเป็นผู้นำลงเมื่อตำแหน่งสิ้นสุดลง อาจเป็นด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้บริหารการศึกษาหวงตำแหน่ง

ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) การเป็นผู้นำมิได้ขึ้นกับลักษณะของบุคลิกภาพ หรือตำแหน่งเท่านั้น การเป็นผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นโดยเดี๋ยวดาย การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีกลุ่มคน จะมีผู้นำก็ต่อเมื่อมีผู้ตาม ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงเกิดจากกลุ่ม เพื่อจะศึกษาการเป็นผู้นำ เราจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ผู้นำตามหน้าที่จะหมายถึงบุคคลในกลุ่มที่แสดงบทบาท ซึ่งช่วยให้กลุ่มได้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการของกลุ่ม ไม่ใช่คุณลักษณะของบุคลิกภาพที่เป็นตัวกำหนดการเป็นผู้นำ หน้าที่ของผู้นำก็คือ ช่วยตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์

ที่วางไว้ หรือช่วยทำให้ความเข้มแข็งของกลุ่มอยู่ได้ตลอดไป (ทำให้กลุ่มอยู่ได้โดยไม่ล้ม) ใครก็ตามที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งในสามอย่างนี้ก็จะเป็นผู้นำตามหน้าที่ไม่ได้ ไม่ว่าจะมึลักษณะของบุคลิกภาพดีเยี่ยม หรือมีตำแหน่งสูงส่งอย่างไรก็ตาม

จากแนวคิดข้างต้น จึงทำให้เป็นว่าการเป็นผู้นำ เป็นผลของความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่ม การทำตามหน้าที่และการแสดงบทบาทในกลุ่มนั้น ๆ ดังนั้นผู้นำตามหน้าที่จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม คุณสมบัตินี้จะช่วยให้อุ่มได้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายจึงเป็นคุณสมบัตินี้สำคัญของผู้นำตามหน้าที่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 52 - 54).

3. ผู้นำที่พิจารณาจากวิธีการได้ครองตำแหน่ง

ฮาโรลด์ คัมบลิว โบลส์ และเจมส์ เอ ดาเวนพอร์ท (Harold W. Boles and James A. Davenport, 1975 : 226-232) ได้แบ่งแบบของผู้นำโดยการพิจารณาจากวิธีการที่ได้ครองตำแหน่งไว้ 3 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้นำตามสถานะ (Status Leaders)
2. ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว (Emergent Leaders)
3. ผู้นำโดยความเสน่ห์หา (Charismatic Leaders)

ผู้นำตามสถานะ (Status Leader) ผู้นำตามสถานะ เป็นผู้นำที่เกิดจากการได้ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้นำที่บุคคลอื่นเลือก อาจโดยชาติกำเนิด แต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง ตัวอย่างของผู้นำตามสถานะ เช่น ประธานบริษัท ศึกษาธิการอำเภอ เจ้าของร้านค้า ครูใหญ่ หัวหน้าแก๊ง แม้ว่าวิธีจะได้ตำแหน่งต่างกันก็ตาม ผู้นำประเภทนี้ มักจะบริหารงานแบบอิตตาธิปไตย

วิธีการที่จะเข้าดำรงตำแหน่งของผู้นำตามสถานะ อาจได้มาโดยวิธีการ

3 วิธีดังนี้คือ

1. โดยชาติกำเนิด ในสังคมปัจจุบัน มีบางคนที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ทั้งนี้อาจเป็นด้วยพันธุกรรมถ้าพ่อเป็นหัวหน้า ลูกก็อาจได้เป็นหัวหน้า ถ้าแม่เป็นหัวหน้า น้องก็อาจได้เป็นหัวหน้า ในวงการศึกษาคณะผู้บริหารโรงเรียน ราษฎร์ โดยสรุปแล้วหัวหน้าตามสถานะที่ครองตำแหน่งโดยชาติกำเนิด อาจเป็นเพราะ โดย สายโลหิต หรือการเป็นเจ้าของครอบครัว

2. โดยการแต่งตั้ง หัวหน้าแบบนี้พบมากมายในการศึกษาไทย จะมีผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง "ตามความเหมาะสม" โดยวิธีนี้ย่อม ทำให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก พยายามโหม พยายามเกะผู้มีอำนาจ จึงเกิดการ เข้าหาหลังบ้าน เพื่อให้เกิด "ความเหมาะสม" ขึ้นวิธีการดำรงตำแหน่งหัวหน้าโดยการแต่งตั้งนี้อาจดี ถ้าหากผู้มีอำนาจแต่งตั้ง มีวิธีการในการเลือกตั้งหัวหน้าที่ดี มีความยุติธรรม มีสายตากว้างและไกล ปราศจากอคติ มีวิธีหนึ่งที่จะช่วยผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ตัดสินใจ ในการสั่งแต่งตั้งคือ ให้มีการหยั่งเสียงจากเพื่อนร่วมงาน หรือ เพื่อนร่วมงาน เลือกมาก่อน 2-3 คน แล้วผู้มีอำนาจแต่งตั้งจาก บุคคลที่ได้คัดเลือกมาแล้ว

3. โดยการเลือกตั้ง ผู้นำที่เกิดจากการเลือกตั้ง มักจะพบในการเมือง แต่ในการศึกษาก็พบเหมือนกันในยุคที่ประชาธิปไตยแบ่งบานหลังวันที่ 6 ตุลาคม 2516 คนทั้งหลายเรียกร้องเสรีภาพ วิธีการ เช่นนี้อาจดีในส่วนที่หัวหน้ากระตือรือร้นในการทำงาน เพราะกลัวว่าจะไม่ได้รับเลือกตั้งอีก แต่ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ คือ ขาดความเป็นตัว ของตัวเอง หัวหน้าที่เป็นโดยเลือกตั้ง การตัดสินใจจะพิจารณาผลที่เกิดกับบุคคลที่เลือก ตัวเองมากกว่าที่จะพิจารณาจุดหมายของหน่วยงาน การกระจายอำนาจก็จะกระจาย ให้แก่พรรคพวก ที่เลือกตนขึ้นมา ส่วนเสียอีกประการหนึ่งก็คือ ถ้าตัวเองไม่ได้รับเลือกตั้ง ในครั้งต่อไปใหม่อีก ก็มักจะยากในการทำใจในการทำงานและปรับตัวเองให้เป็นสมาชิก ที่ดีของหน่วยงานได้อย่างมีความสุข

ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว (Emergent Leaders) ผู้นำแบบนี้เกิดจากความฉุกเฉิน จากการเลือกของกลุ่มชนในหน่วยงานเดิมหรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ และคนอื่นยอมรับเป็นผู้ตามด้วยความเต็มใจ หรือโดยใช้กำลังหรือโดยเป็นเจ้าของครอบครองโดยปกติแล้วผู้นำแบบฉุกเฉินนี้มักเกิดจากสาเหตุ 4 ประการดังนี้คือ

1. ขาดผู้ดำรงตำแหน่งที่เกิดจากการแต่งตั้ง
2. ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ตามที่เพื่อนร่วมงานคาดหวังว่าเขาจะปฏิบัติ
3. บุคคลที่รู้เรื่องเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ และสามารถช่วยเหลือกลุ่มได้มากกว่าคนอื่น
4. บุคคลที่มีเจตนาที่จะเห็นผลที่ออกมาดีกว่า และเจตนาเช่นว่านี้ กระตุ้นให้เขาทำตามใจปรารถนา แม้ว่าจะต้องใช้กำลังเพื่อให้เกิดผลเช่นนั้นก็ตาม

ในการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารมักจะทำหน้าที่ให้หน่วยงานอยู่ได้โดยไม่ล้ม การส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นของจำเป็นยิ่งเพื่อจะให้หน่วยงานได้บรรลุจุดประสงค์สูงสุด ดังนั้นการกระตุ้นให้เกิดผู้นำฉุกเฉินจะมีส่วนช่วยหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ ถ้าหากผู้นำตามสถานะมีใจกว้างพอ ผู้นำตามสถานะต้องสร้างบรรยากาศเพื่อพัฒนาผู้นำฉุกเฉิน ให้เสรีภาพในการแสดงออก สมาชิกอาจเป็นผู้นำได้โดยการเสนอแนะ หรือให้ความเห็น ผู้นำตามสถานะจะต้องซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ ไม่หลงอำนาจ

ผู้นำแบบฉุกเฉินเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ ดังนี้คือ

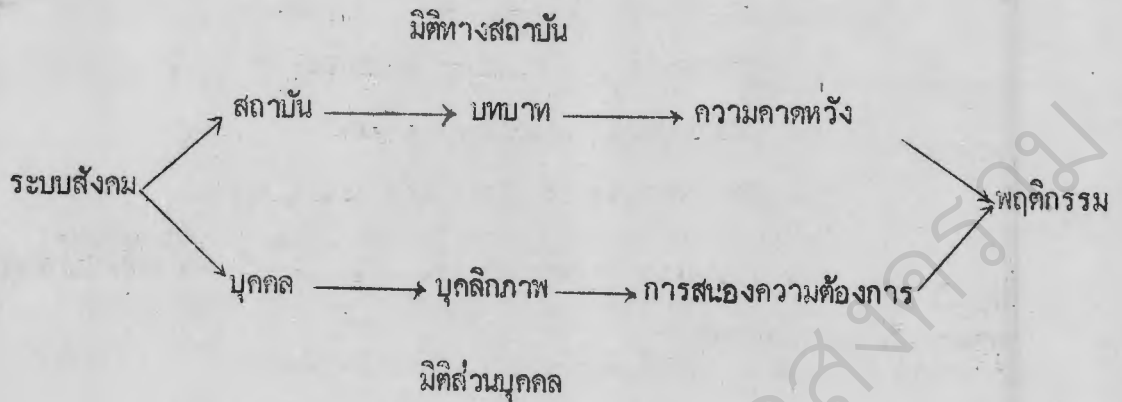
1. การยอมรับของผู้ตาม การยอมรับนี้ อาจเกิดจากการตั้งความมุ่งหมาย หรือมีความคิดที่ดีแล้วสมาชิกยกย่องยอมรับ เช่น การตั้งจุดมุ่งหมายที่ดีของคานธี หรือมาร์ติน ลูเธอร์ กิง เป็นต้น คนที่มีความคิดดี ๆ ก็อาจมีคนอื่นยกย่องให้เป็นผู้นำแบบฉุกเฉินได้

2. การเป็นเจ้าของ บุคคลที่เป็นเจ้าของ หรือครอบครองสิ่งที่จะสนองความต้องการของคนอื่นได้ การกระทำของคนเหล่านี้ อาจนำไปสู่การเกิดผู้นำแบบจุกเงินได้

ผู้นำโดยการเสน่ห์หา (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ ความเสน่ห์หา (Charismatic Leaders) นั้นเกี่ยวข้องกับจิตวิทยามวลชน ผู้นำประเภทนี้มักจะมีลักษณะพิเศษที่ทำให้คนอื่นคล้อยตามโดยง่าย ศาสดาของศาสนาทั้งหลายคือตัวอย่างของผู้นำแบบนี้ ชิตเลอร์ มุสโสลินี สตาลิน จอห์น เอฟ. เคนเนดีก็จัดเป็นผู้นำโดยเสน่ห์หาเหมือนกัน การมีบารมีก็เป็นส่วนหนึ่งของผู้นำแบบนี้ ผู้นำโดยความเสน่ห์หานี้มักจะมีความสามารถพิเศษในการชักนำ เกี้ยยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนมีความเห็นคล้อยตาม สำหรับประเทศไทย ผู้นำโดยเสน่ห์หาที่มีอิทธิพลทางการศึกษา ได้แก่ จอห์น คุย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 54-56)

4. ผู้นำตามแนวคิดของเกทเชลส์และกูบา

แบบของผู้นำตามแนวคิดของเกทเชลส์และกูบานี้ มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ของเกทเชลส์และกูบา (Getzels and Guba, 1968 : 56) ตามทฤษฎีนี้ ถือว่าระบบสังคมสามารถวิเคราะห์ได้สองระดับคือ ระดับสังคมวิทยากับระดับทางจิตวิทยา จากนั้นนำมาสร้างโครงท่อนเป็นสองมิติ มิติแรกคือมิติทางสถาบัน (Nomothetic) ซึ่งประกอบด้วยสถาบัน บทบาท ความคาดหวัง มิติที่สองคือ มิติส่วนบุคคล (Idiographic) ซึ่งประกอบด้วยบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ ดังแผนภูมิแสดงทฤษฎีกระบวนการทางสังคม



แผนภูมิแสดง ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม
(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 57)

จากแนวคิดข้างต้น ทำให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ (Behavior) ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองประการ ประการแรกคือ บทบาท (Role) ของตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบันและอยู่ภายใต้อิทธิพลของความคาดหวัง ซึ่งบุคคลอื่นคาดหวังต่อบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง อีกประการหนึ่งก็คือ บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการ ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$B = F(R \times P)$$

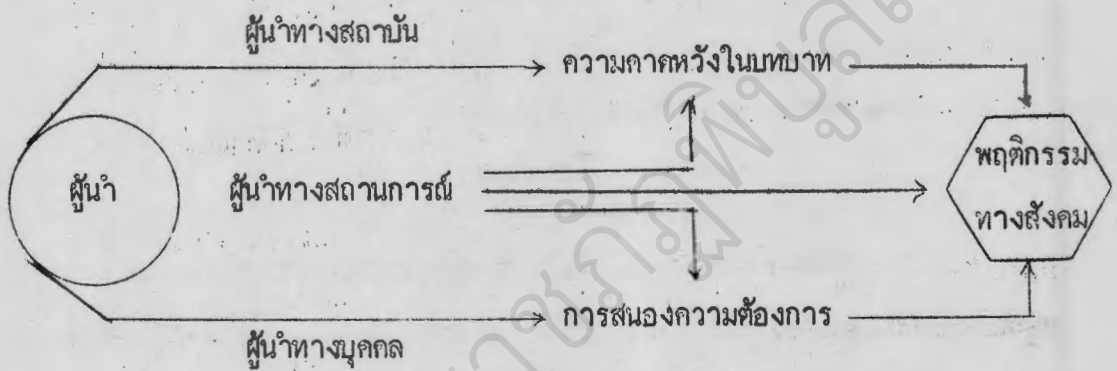
จากสมการ หมายถึง พฤติกรรมเป็นฟังก์ชันของบทบาทและบุคลิกภาพ โดยที่บทบาทและบุคลิกภาพเป็นอิสระแก่กัน นั่นก็คือ พฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลของบทบาทและบุคลิกภาพ

จากทฤษฎีของเกทเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) นี้ ทำให้แบ่งแบบของผู้นำออกได้เป็น 3 แบบดังนี้คือ

1. ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style)
2. ผู้นำทางบุคคล (Personal Style)
3. ผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style)

แบบผู้นำของเกทเชลส์และกูบา (Getzels and Guba) แสดงในแผนภูมิ

แสดงแบบผู้นำของเกทเชลส์และกูบา



แผนภูมิแสดง แบบผู้นำของ เกทเชลส์และกูบา (Getzels and Guba)
(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 57)

ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบัน ซึ่งจำเป็นต้องไปตามทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวัง มากกว่าทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ จากสมการ $B = F(R \times P)$ จะเห็นว่า P หรือบุคลิกภาพ จะน้อย แต่ R หรือบทบาทจะมาก ถ้าบทบาทในสถาบันถูกกำหนดให้แก่นชัดเจนบุคคลที่รับผิดชอบก็จะกระทำในสิ่งที่เขาควรกระทำ หน่วยงานก็จะสมประสงค์ในสิ่งที่ต้องการ ภายใต้การนำของผู้นำทางสถาบันนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับธรรมชาติของ โครงสร้างขององค์การหรือสถาบัน มิได้ขึ้นอยู่กับบุคคล นั่นคือ บุคคลที่สวมบทบาทสามารถ เปลี่ยนคนได้ และบุคคลก็ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หน้าที่ของผู้นำ

หรือหัวหน้าก็คือ เขียนโปรแกรมหรือเป็นสวิตช์ เพื่อให้เครื่องจักรเดิน หน้าที่ของผู้ตาม หรือลูกน้องก็คือ ทำตามโปรแกรมที่สั่ง อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิ์ขาดของ เฉพาะตน มีใช้สิ่งที่มอบต่อ ๆ กัน ขอบเขตของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) แผ่กระจาย ไปทั่วมากกว่าจะเฉพาะเจาะจง การให้ทุนให้โทษและการจูงใจมาจากภายนอกมากกว่า ภายใน ข้อขัดแย้ง มักจะเกิดเป็นข้อขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ถ้าหากมีความแตกร้างเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนโครงสร้างทั้งระบบผู้นำทางสถาบันเน้นการ บรรลุ หรือสำเร็จในจุดประสงค์ของหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้วางไว้เป็นสำคัญ และเน้น ที่บทบาทที่ต้องแสดงตามความคาดหวังเป็นเกณฑ์ มุ่งที่จะให้หน่วยงานได้บรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ เห็นส่วนรวมมีความสำคัญกว่า เรื่องของบุคคล เน้นอำนาจหน้าที่ที่ติดกับตำแหน่ง

ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติส่วนบุคคล ซึ่ง จำเป็นต้องไปทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการมากกว่าทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวัง จากสมการ $(B = F(R \times P))$ จะเห็นว่า R หรือบทบาทนั้นน้อย แต่ P หรือบุคลิกภาพนั้นมากที่กล่าว เช่นนี้มิได้หมายความว่า ผู้นำทางบุคคลเน้นที่จุดมุ่งหมาย น้อยไปกว่าผู้นำทางสถาบัน แต่ทางไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง มากกว่าขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโครงสร้างของหน่วยงาน ผู้นำทางบุคคลถือว่า ความ สำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มิได้เกิดจากการบังคับบังคับให้ทำตามความคาดหวังของคนอื่น แต่เกิดจาก การเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนช่วยเหลือกัน และกระทำในสิ่งที่มีความหมายต่อ ตัวเขาเอง ผู้นำแบบนี้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ารัฐบาลที่ดีที่สุดคือ รัฐบาลที่ปกครอง น้อยที่สุด ผู้นำทางบุคคลถือว่า บุคคลมีความสำคัญแต่ละคนไม่เหมือนกัน การที่บุคคลหนึ่ง กระทำอย่างหนึ่งแล้วประสบความสำเร็จ เมื่อให้อีกบุคคลหนึ่งกระทำอย่างเดิม ผลที่ได้รับ อาจแตกต่างกันก็ได้ภายใต้ผู้นำทางบุคคล อำนาจหน้าที่ เป็นสิ่งที่มอบกันได้มากกว่าจะเป็น สิทธิเฉพาะตัว ขอบเขตของความคาดหวัง นั้น เฉพาะเจาะจงมากกว่าจะเป็นทั่วไป การ ให้ทุนให้โทษและการจูงใจมาจากภายในมากกว่าจากภายนอก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มัก

จะเกิดจากการขัดแย้งในบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ถ้าหากมีความแตกต่าง
เกิดขึ้น จะกระทบกระเทือนต่อการทำงานของระบบผู้นำทางบุคคลจะเน้นความต้องการ
ส่วนตนของบุคคลเป็นเกณฑ์ ถือว่าจุดประสงค์ของตนเองมีความสำคัญกว่าจุดประสงค์ของ
หน่วยงานหรือสถาบัน มักจะกระจายอำนาจ และถือเอาบุคลิกภาพของบุคคลเป็นสำคัญ

ผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style) การกล่าวถึงผู้นำ
ทั้งสองแบบข้างต้น มิได้มีเจตนาจะชี้ว่า แบบใดดี แบบใดจะดีหรือไม่ยอมรับกับ เรื่องที่
กระทำ งานวิจัยในห้องทดลองคงจะต้องนำทางบุคคล หน่วยงานทางทหารคงจะต้องนำ
ทางสถานการณ์ ผู้นำทางสถานการณ์นี้ จะเปลี่ยนแบบภายในสถานการณ์หนึ่ง ไปสู่อีกแบบ
หนึ่งภายใต้สถานการณ์หนึ่ง เนื่องจากผู้นำหัวหน้าจะต้องกระทำให้หน่วยงานได้รับผล
ผลสำเร็จ ดังนั้นบทบาทและความคาดหวังจะต้องระบุให้เด่นชัด แต่ในขณะที่เดียวกัน
บุคลิกภาพของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะถูกมองข้ามไปไม่ได้ จากสมการ $B = F(R \times P)$ R
และ P จะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นเกณฑ์ ภายใต้ผู้นำทางสถานการณ์นี้ อำนาจ
หน้าที่อาจเป็นสิทธิเฉพาะตัว หรือมอบหมายกันได้ ขอบเขตของการทำงานอาจเฉพาะ
เจาะจงหรือกว้างขวางก็ได้ทำนองเดียวกันการให้ชุดโทษ และการรุนแรงอาจมาจากภายใน
หรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์แต่ละอย่างซึ่งไม่เหมือนกัน ผู้นำทางสถานการณ์
เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ถือเอาสถานการณ์เป็นสำคัญ บุคคลจะแสดงบทบาทตามตัวแหน่ง
หรือตามบุคลิกภาพ ขึ้นกับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างมีความภูมิใจที่หน่วยงานประสบ
ความสำเร็จ แต่ทั้งนี้จะต้องไม่กระทบกระเทือนบุคลิกภาพของสมาชิกผู้นำประเภทนี้เห็น
ความสำคัญของบทบาทและความคาดหวัง แต่ก็เชื่อว่าการที่หน่วยงานประสบความสำเร็จ
จะเป็นผลให้บุคคลได้สนองความต้องการของเขาด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 :
56-59)

5. ผู้นำตามแนวคิดของเลวิน

โซล เลวิน (Sol Levine, 1974 : 381-389) ได้แยกประเภทของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งสี่แบบต่างกันโดยองค์ประกอบทางวัฒนธรรมซึ่งมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำทั้ง 4 แบบมีดังนี้คือ

1. ผู้นำโดยความเสน่ห์หา (Charismatic Leader) ผู้นำประเภทนี้อาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นแรงจูงใจ กระตุ้นอารมณ์ให้ผู้ตาม ทำงานเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน การเสริมสร้างคุณธรรมมีการกระทำที่วางตนและปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้นำโดยเสน่ห์หา ผู้นำประเภทนี้เน้นบทบาทเฉพาะตัวของผู้นำเอง

2. ผู้นำแบบองค์การ (Organizational Leader) ผู้นำแบบนี้จะเน้นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติกระบวนการบริหาร และองค์การรูปนัย (Formal Organization) เน้นการทำงานตามแบบราชการ เน้นการแสดงบทบาทตามความคาดหวัง ผู้นำประเภทนี้มักจะเสียสละให้กับประโยชน์ส่วนรวม มุ่งความสำเร็จของหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ผู้นำแบบนี้คล้ายกับผู้นำแบบราชการ (Bureaucratic Leader)

3. ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leader) ผู้นำแบบนี้มีสติปัญญาสูง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ใช้ความสามารถเฉพาะตัวเป็นเครื่องช่วยในการเป็นผู้นำ ผู้นำประเภทนี้อาจประสบปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะในภารกิจเฉพาะอย่างตนเองมีความสามารถสูงกว่าผู้ตามมาก จนทำให้ผู้ตามไม่ทัน

4. ผู้นำแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Leader) ผู้นำแบบนี้บางทีเรียกว่า ผู้นำทางความคิดเห็น (Opinion leader) เป็นผู้นำที่มีความใกล้ชิดกับผู้ตาม มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของสมาชิก เป็นคนที่ทำงานกับลูกน้องด้วยความอบอุ่น มักจะไม่ค่อยได้คิดว่าตัวเองเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ความสำเร็จของผู้นำแบบนี้ ขึ้นกับทักษะของการสื่อความหมายเป็นสำคัญ

6. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย-ประชาธิปไตย-แบบตามสบาย

ในการจำแนกแบบผู้นำ ถ้าพิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้า และ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกน้องเป็นเกณฑ์แล้ว ก็อาจแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้คือ

1. แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic หรือ Authoritarian) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง มอบอำนาจให้ลูกน้องแต่เพียงเล็กน้อย ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่มากนัก

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำแบบนี้ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้บางตำราเรียกว่าแบบ Participative

3. แบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำแบบนี้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสบาย ผู้นำแบบนี้บางครั้งเรียกว่าแบบ Free-rein

การทดลองเกี่ยวกับผลของผู้นำทั้งสามแบบดังกล่าวที่เป็นที่รู้จักกันดีก็คือ การทดลองของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) โรนัลด์ ลิพพิทท์ (Ronald Lippitt) และราฟ ไซท์ (Ralph White) ในปี ค.ศ. 1938 ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มีการทดลองกับเด็กอายุ 10 ปี โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำกิจกรรมที่น่าสนใจ เช่น แกะสนู่วาดเขียน เป็นต้น ในการทดลองแต่ละครั้ง ก็จะฝึกผู้ใหญ่ให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม และก็เปลี่ยนหัวหน้าไปเรื่อย ทุกครั้งที่เปลี่ยนกลุ่มก็จะเปลี่ยนแบบของการเป็นผู้นำไปด้วย สำหรับองค์ประกอบอย่างอื่นของแต่ละกลุ่มนั้น พยายามให้คล้ายกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้วิจัยได้ฝึกผู้นำทั้งสามแบบให้แสดงพฤติกรรมดังนี้

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบนี้กำหนดนโยบายทุกอย่างเอง กำหนดเทคนิคและกิจกรรมที่จะกระทำ กำหนดเองว่าใครทำงานกับใคร และทำอะไร การยกย่องหรือชมเชยนั้นกระทำเป็นรายคนพยายามเอาตัวออกห่างจากกลุ่ม ถ้ามีการอภิปรายก็จะเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ แสดงอาการชมชอบผู้ที่เห็นด้วยกับตน

ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำคนนี้ถือว่า นโยบายทุกอย่างเกิดจากการตัดสินใจของกลุ่ม โดยที่ผู้นำคอยช่วยเหลือและช่วยเหลือ ผู้นำทำตนเองเป็นแหล่งที่จะให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ผู้นำพยายามช่วยให้การสื่อสารภายในกลุ่มเป็นไปด้วยความง่ายดาย สมาชิกมีเสรีภาพในการเลือกเพื่อนร่วมงานเอง การแบ่งงานกันทำ ก็เป็นการตัดสินใจของกลุ่ม ผู้นำพยายามทำตัวเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม

ผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำคนนี้ให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่กลุ่ม หรือสมาชิกในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีส่วนร่วมแต่เพียงเล็กน้อย ผู้นำจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ แต่จะให้ข้อมูลอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อสมาชิกขอร้องมา ไม่พยายามมีส่วนร่วมในการอภิปราย ผู้นำไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับว่าใครจะทำอะไรและทำกับใคร ไม่พยายามที่จะชมเชยหรือตำหนิสมาชิก

ไวท์ และลิปพิทท์ (White and Lippitt, 1960 : 527-533) ได้สรุปผลของการทดลองไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผลปรากฏว่าสมาชิกส่วนใหญ่ต้องพึ่งผู้นำ เกิดการแก่งแย่งและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน มีปฏิกิริยาก้าวร้าวโต้ตอบผู้นำบ่อย ๆ สมาชิกมักจะหลบงานเมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกชอบเรียกร้องความสนใจจากหัวหน้า ภายใต้อำนาจแบบอัตตาธิปไตยนั้นมีปริมาณของผลที่ผลิตได้สูง แต่คุณภาพต่ำ ขวัญของสมาชิกก็ต่ำด้วย นอกจากนั้นความไม่พอใจของสมาชิกเกิดขึ้นชนิดเป็นคลื่นใต้น้ำ สมาชิกบางคนทนไม่ได้ต้องหนีออกจากกลุ่มไปเลย ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีน้อยมากในการปฏิบัติงาน
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผลปรากฏว่ามีความร่วมมือกันดีในการทำงาน มีการทำงานเป็นหมู่เป็นคณะ ขวัญของสมาชิกดี ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีน้อย สมาชิกทำงานตามปกติ แม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ ปริมาณของงานที่ทำได้อาจไม่สูงนัก แต่คุณภาพของงานสูง แรงจูงใจให้ทำงานมีสูงกว่าผู้นำแบบอื่น ความเป็นกันเองและกลมเกลียวในการทำงานมีมาก ความไม่พอใจในผู้นำมีน้อยกว่าในระบบอัตตาธิปไตย สมาชิกมีความผูกพันกับกลุ่มและมีความศรัทธาเริ่มสูง จากการสัมภาษณ์ปรากฏว่า สมาชิกส่วนใหญ่ชอบผู้นำแบบนี้

3. ผู้นำแบบตามสบาย ผลปรากฏว่า ทั้งขวัญและผลของการทำงานต่ำ เหตุที่ขวัญของสมาชิกต่ำเพราะไม่ทราบจะทำอะไรหรือจะหวังอะไร สมาชิกเริ่มซึมเซา และเฉื่อยชา ใ้ผลงานน้อยและคุณภาพของงานต่ำ มีความไม่พอใจระหว่างสมาชิก ไม่มีการทำงานเป็นทีม แท้ที่จริงแล้วภายใต้การทดลองนี้ไม่มีผู้นำเกิดขึ้นด้วยภายใต้ระบอบตามสบาย

ลักษณะของผู้นำแบบอัคราธิปไตย แบบประชาธิปไตยและแบบตามสบาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 61-64) ว่า จากการทดลองและจากงานเขียนหรือวิจัยของผู้รู้พอจะสรุปคุณลักษณะสำคัญ ๆ ของผู้นำทั้งสามแบบได้ดังนี้คือ

ผู้นำแบบอัคราธิปไตย มีลักษณะสำคัญ 15 ประการดังนี้คือ

1. หัวหน้าเป็นผู้กำหนดนโยบายเองทุกอย่าง
2. หัวหน้าเป็นผู้กำหนดเทคนิคและวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดขั้นตอนของการทำงานด้วย
3. หัวหน้ากำหนดว่า ใครจะทำงานอะไรและทำกับใคร หัวหน้าเห็นว่าตัวเองเป็นผู้เชี่ยวชาญและรู้ว่าอะไรดีที่สุด
4. การยกย่องหรือติเตียนกระทำเป็นรายบุคคล
5. พยายามเอาตัวออกห่างจากกลุ่ม
6. ชอบใช้อำนาจ อยากรับเป็นเจ้านาย ต้องการให้ทุกคนเป็นลูกน้อง ไม่ชอบกระจายอำนาจ แต่ชอบแผ่อำนาจ
7. พยายามสร้างกฎเกณฑ์ หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาโดยอ้างว่า เพราะมีกฎเกณฑ์แล้ว
8. กลัวจะเสียอำนาจ แม้จะให้คนอื่นทำงานแทนก็ไม่มอบอำนาจให้
9. ชอบทำตามใจตนเอง เน้นตัวเองเป็นใหญ่ ต้องการให้คนอื่นทำตามความคิดของตนเอง มีความภูมิใจถ้าลูกน้องรู้ไม่ทัน

10. ไม่ชอบให้ลูกน้องได้รับการยกย่องว่ามีชื่อเสียง ในหน่วยงานไม่มีใครดี
นอกจากตัวเอง

11. ชอบที่จะเห็นคนอื่น เชื่อและทำตามโดยไม่ถามหรือสงสัย

12. ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่พยายามตามหาว่าใครถูก มากกว่าอะไรถูก

13. ความจงรักภักดีไต่ขึ้นบันไดมิใช่ไต่ลงบันได นั่นก็คือ ลูกน้องจะต้องแสดง

ความจงรักภักดีต่อหัวหน้า

14. ผู้นำมักจะเน้นที่วัตถุประสงค์หรือสิ่งของ ไม่ค่อยสนใจต่อความรู้สึก และความ
ต้องการของสมาชิกในกลุ่ม

15. การสื่อความหมายของผู้นำแบบนี้ พยายามให้คำตอบนั้นมาก ๆ แต่ถาม
คำถามน้อย ๆ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะที่สำคัญ 13 ประการดังนี้คือ

1. นโยบายมาจากการอภิปราย หรือการตัดสินใจของกลุ่ม
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ขั้นตอนการทำงานเป็นผลของการตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้นำอาจเสนอแนะทางเลือก กระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงาน
5. สมาชิกเลือกผู้ร่วมงานกันเอง ว่าตนเองอยากทำงานร่วมกับใคร
6. การยกย่องหรือตำหนิเป็นปรนัย เน้นอะไรดี มากกว่าใครดี
7. ผู้นำทำตัวเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม
8. ผู้นำพยายามนำคนอื่นให้ตัดสินใจด้วยวิธีการแห่งปัญญา
9. ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ให้เป็นไปโดยสะดวก
10. ใช้ปัญญามาก แต่ใช้อำนาจและกฎเกณฑ์น้อยที่สุด
11. เพื่อนร่วมงานยอมรับมิใช่เพราะใช้อำนาจ แต่เพราะจากการกระทำหรือ

การตัดสินใจ

12. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเพื่อนร่วมงาน
13. มีความหยิ่งรู้ในแรงจูงใจและสมาชิกของกลุ่ม

ผู้นำแบบตามสบาย มีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการดังนี้คือ

1. ให้เสรีภาพแก่กลุ่มหรือ สมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ
2. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้
3. จะให้ข้อมูลก็ต่อเมื่อมีสมาชิกขอมา
4. หัวหน้าไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำของกลุ่ม
5. หัวหน้าไม่พยายามออกความคิดเห็นในกิจกรรมที่ทำ
6. หัวหน้าไม่พยายามประเมินผลงาน

เท่าที่กล่าวมาจะเห็นว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่เราจะต้องไม่ลืมว่า ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย อาจประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ ก็ได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำที่รู้ว่าในสถานการณ์ใดจะใช้วิธีนำแบบใด

ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาวิธีการของการนำแต่ละแบบให้กระจ่างชัด จะต้องทำความเข้าใจ จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จ ถ้าเข้าใจแนวคิดผิด ๆ แล้ว ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ดังตัวอย่างสิ่งต่อไปนี้ เป็นความคิดที่ผิด เช่น

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยนั้นปกครองโดยคน ๆ เดียว การสนองเจตนาารมณ์ของผู้นำจะทำให้ผู้ตามไม่พอใจ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตยตัดสินใจ หรือปกครองโดยการหาเสียงข้างมาก
3. ผู้นำแบบตามสบายนั้นปฏิบัติเสมือนว่าไม่มีการนำเลย

เพื่อที่จะทำให้เข้าใจผู้นำทั้งสามแบบดีขึ้น จะขอเปรียบเทียบความคล้ายกัน และต่างกันของการนำทั้ง 3 แบบตามหัวข้อ 7 ประการดังนี้คือ

1. ต้นกำเนิด ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเกิดขึ้นก่อน และมนุษย์นำมาใช้ใน
ระยะแรก ๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อกับลูก โดยที่ลูกต้องพึ่งพ่อและพ่อควบคุมลูก
ก็เป็นวิธีการหนึ่งของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยแนวคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยเกิดขึ้นใน
กรีกโบราณ ในรูปแบบของการปกครองผู้นำแบบตามสบายก็เป็นสิ่งที่มนุษย์ใช้มานานแล้ว
เช่นกัน
2. ความสัมพันธ์ ผู้นำทั้งสามแบบมีความคล้ายกัน ในส่วนที่หัวหน้า
จะต้องใช้ความสามารถของลูกน้อง แบบของการนำทั้งสามแบบ ไม่สามารถแยกจากกัน
ได้เหมือนขาวกับดำ
3. ศูนย์กลางของการเป็นผู้นำ ศูนย์กลางของความคิดและพลังของ
ผู้นำแต่ละแบบไม่เหมือนกันแบบอัตตาธิปไตยนั้น ศูนย์กลางอยู่ที่ตัวผู้นำเอง ความคิดและ
การวางแผนของหัวหน้าเป็นสิ่งที่คนอื่นจะต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ...แบบประชาธิปไตย
กลุ่มเป็นศูนย์กลางของพลังทั้งหลาย ผู้นำจะต้องใช้ความคิดและพลังจากทั้งกลุ่ม แบบตาม
สบาย ศูนย์กลางของการเป็นผู้นำอยู่ในที่หลายแห่ง สมาชิกแต่ละคนเป็นผู้ให้ความคิดและ
ข้อเสนอแนะ
4. กิจกรรมการนำ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยไม่จำเป็นต้องกระตือรือร้น
กว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตยอาจมุ่งกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตยก็ได้
แต่กิจกรรมของผู้นำนั้นต่างกัน ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยอาจใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผน
เอง ผู้นำแบบประชาธิปไตยอาจใช้เวลาเท่า ๆ กันเพื่อการประสานงานให้สมาชิกได้
วางแผนงาน ผู้นำแบบตามสบายก็อาจใช้เวลาและกระตือรือร้นพอ ๆ กัน ในการทำ
กิจกรรมอย่างอื่น
5. ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบสูงสุดของการนำทั้งสามแบบนี้เป็น
ของผู้นำ ไม่ว่าหัวหน้าจะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำหน้าที่แทนเท่าใดก็ตาม
6. คุณธรรม ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยอาจได้รับการพิจารณาว่า มีความ
ปรารถนายน้อยกว่าแบบประชาธิปไตย ด้วยเหตุที่ไม่มีถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

แบบประชาธิปไตยนั้นยอมรับในบุคคลและศักดิ์ศรีของบุคคล เราอาจเห็นได้ว่า ในบางครั้ง ภายใต้การนำแบบอิตาเลียนั้น สิทธิของบุคคลได้รับการพิทักษ์ดีกว่าแบบอื่น ๆ ในแบบประชาธิปไตยนั้น บางครั้ง ชนส่วนน้อยไม่ได้รับการคุ้มครอง ในแบบตามสบายบุคคลที่ประสงค์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหัวหน้าอาจมีความทุกข์ใจในการที่ต้องทำงานตามลำพัง

7. ประสิทธิภาพ การนำแต่ละแบบอาจมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ต่างกัน แต่ละแบบก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

การศึกษาผู้นำและผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 64-67) ผู้นำจะใช้การนำแบบใดจึงจะประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบ 2 ประการคือ ผู้นำและผู้ตาม ดังนี้คือ

ผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 64-65) ว่า คุณลักษณะของผู้ตาม เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องพิจารณาว่าตนเองจะนำแบบใด สิ่งที่ควรพิจารณาลักษณะของตามมี 4 ประการ ดังนี้คือ

1. อายุ แบบตามสบายอาจเหมาะกับผู้ตามที่สูงอายุ มีประสบการณ์สูง ผู้ตามที่อ่อนวัย อาจใช้การนำแบบอิตาเลียนแล้วทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นก็ได้
2. เพศ แม้ว่าผู้หญิงส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วย แต่ก็มีผู้เสนอแนะว่า ผู้หญิงอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอิตาเลียน ผู้ชายอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอื่น
3. ประสบการณ์เดิม เมื่อผู้ตามมีประสบการณ์มากขึ้น ผู้นำควรจะเป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบตามสบาย
4. ลักษณะนิสัย บุคคลที่เห็นว่าบ้านของตัวเอง จังหวัดที่ตนเองเกิด ภาษาที่ตนเองใช้ย้อมติดที่สุดชอบทำตามที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เห็นว่าผู้นำที่ดี

ต้องเข้มแข็ง บุคคลประเภทนี้เหมาะแก่การนำแบบอัคราธิปไตย บุคคลที่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ เห็นว่าคุณค่าของคนอยู่ที่ผลของการกระทำไม่ใช่เพราะเป็นพรรคพวกหรือทำตามประเพณีแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ชอบความไม่เป็นธรรม และไม่อยากเห็นผู้อื่นได้รับความยุติธรรม เห็นว่าแบบอัคราธิปไตยเป็นการปกครองโดยคุณ ๆ เดี่ยว บุคคลชนิดนี้ชอบที่จะมีผู้นำแบบประชาธิปไตย บุคคลที่ชอบทำงานตามลำพัง แก้ปัญหาด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เมื่อบอกให้เขาทำอะไรแล้วเขาจะคิดหาวิธีเองว่าจะทำอย่างไร เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ชอบที่จะมีทักษะในงานที่ตนเองทำ ชอบกระทำในสิ่งที่เฉพาะเจาะจง และด้วยความรอบคอบไม่ชอบคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา เพราะเห็นว่าเป็นการควบคุมและทำให้เขาไม่มีเสรีภาพในการทำงาน บุคคลลักษณะดังกล่าวนี้เหมาะที่จะนำแบบตามสบาย

นอกจากลักษณะนิสัยข้างต้นแล้ว ขอเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับบุคคลที่ผู้นำจะใช้แบบผู้นำ 3 แบบ ดังนี้คือ :

บุคคลที่ควรจะนำแบบอัคราธิปไตย

1. บุคคลที่ชอบหาเรื่อง ชอบทะเลาะกับคนอื่น ชอบการแข่งขันชิงดี และเป็นปฏิปักษ์ต่อคนอื่น บุคคลประเภทนี้ไม่ชอบอำนาจ แต่เพราะลักษณะนิสัยของเขาจึงควรถูกปกครองโดยอำนาจการนำแบบอัคราธิปไตย จะช่วยชี้นำผลงานส่วนเกินของเขาให้ถูกใช้ไปในทางที่ปรารถนา

2. คนที่พึ่งตัวเองไม่ได้ ต้องพึ่งคนอื่นเสมอ ตัดสินใจไม่ได้ ต้องอาศัยกฎเกณฑ์เป็นหลักยึดในการทำงาน เป็นคนที่มีความรู้สึกไม่แน่นอน โสเล ต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง การแนะนำและชี้แนะโดยหัวหน้าจะช่วยให้เขามีความเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น

บุคคลที่ควรนำแบบประชาธิปไตย

1. ผู้ให้ความร่วมมือ บุคคลที่มีเจตนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่น บุคคลประเภทนี้มีพลังเหมือนพวกชอบหาเรื่อง แต่พลังของเขายินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น พลังแห่งความร่วมมือจะถูกใช้ไปในทางที่เหมาะสมภายใต้การควบคุมแต่เพียงเล็กน้อย

2. ผู้ขึ้นชมส่วนรวม บุคคลประเภทนี้มีความสุข และมีความสุขกับการทำงานเป็นที่หรือเป็นคณะทำงานคนเดียวยุติกัน แต่ถ้าทำเป็นกลุ่มจะรู้สึกมีชีวิตชีวา ถือว่าความสำเร็จเป็นของส่วนรวม มิใช่เฉพาะตนเอง มีความพอใจกับการเป็นมิตรกับคนอื่น

บุคคลที่ควรจะนำแบบตามสบาย

1. บั๊จเจกชน (Individualist) บุคคลที่ชอบอยู่คนเดียว ทำงานคนเดียว ถ้าเขาว่าเขาต้องทำงานอะไรแล้วปล่อยเขาตามสบาย อาจไ้ทำงานที่มีคุณภาพและปริมาณ ชอบการยกย่องและให้คนอื่นสนใจงานที่ตนเองทำ ปล่อยให้เขาทำงานที่เขาชอบ ตราบเท่าที่การกระทำของเขาไม่รบกวนผู้อื่น

2. บุคคลที่หนีสังคม ไม่ชอบพบกับคนอื่น อาจหนีสังคมเพราะมีมค้อยหรือเพราะมีความผิดพลาดทางจิต ไม่กล้าเผชิญโลกแห่งความเป็นจริง ทำงานคนเดียวได้แต่ทำงานกับคนอื่นไม่ได้ การนำแบบตามสบายอาจช่วยสร้างบรรยากาศให้เขาทำงานได้เต็มที่

3. เจตคติของผู้ตาม เป็นสิ่งสำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่ง ที่เป็นตัวการกำหนดแบบผู้นำ ถ้าผู้ตามมี การยอมรับและเชื่อฟังอย่างดี ก็ควรจะนำแบบอิตตาธิปไตย ถ้าผู้ตามมีความร่วมมือเป็นเลิศก็ควรจะนำแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าผู้ตามมีความกิริเริ่มคิมมาก ก็ควรจะนำแบบตามสบาย

4. ความรับผิดชอบ ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อฟังอย่างเต็มที่ เราเองก็ต้องรับผิดชอบเต็มที่ เป็นการนำแบบอิตตาธิปไตย ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ ก็ต้องช่วยกันรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการนำแบบประชาธิปไตย ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกิริเริ่ม ก็ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งเป็นการนำแบบตามสบาย จึงเห็นได้ว่าเจตจำนงของผู้ใต้บังคับบัญชา ในความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญที่กำหนดว่า จะต้องนำแบบใด

จากการที่จะให้ผู้ตามเชื่อฟัง ร่วมมือ มีความคิดริเริ่มนั้น เราต้องแน่ใจว่าเราต้องการอะไรจากสิ่งเหล่านี้ และเราต้องการเมื่อไร เราจะต้องให้ตัวเราเองมีความยืดหยุ่นพอ ถ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังมากเกินไป ก็จะต้องป้องกันให้เขาไม่ได้กระทำในสิ่งที่ควรจะทำ เพราะเขาคิดไม่เป็น ทำให้เมื่อมีใครสั่ง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือมากเกินไป อาจทำให้กลุ่มของเราทำงานมากเกินไปจนความจำเป็น และในประการสุดท้าย ถ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มมากเกินไป ก็จะทำให้กลุ่มขาดระเบียบวินัย ไม่สามารถบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ได้

การทดสอบการเป็นผู้ตาม

เราจะใช้การนำแบบใดนั้น ขึ้นกับการเข้าใจผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ถ้าเราเข้าใจเขาจะทำให้เราเป็นผู้ นำได้ดีขึ้น แต่การเข้าใจมนุษย์นั้นไม่ใช่ของง่าย เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทำให้เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยน การทดสอบความรู้สึกของเราเอง และปฏิบัติการที่มีต่อผู้นำอาจช่วยทำให้เรารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น

ลองทดสอบตัวท่านเองด้วยแบบทดสอบผู้ตามของเออเรน อูริส (Auren Uris, 1973 : 28-29, ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิทยาลัยการณ (2525 : 66-67) ได้ปรับปรุงแล้ว โปรดตอบด้วยความเป็นจริง จากสิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติมาแล้ว หรือสิ่งที่ท่านคิดว่าจะทำ ขอให้ท่านตอบเพียงใช่ หรือไม่ใช่ เช่น

รายการ	ใช่	ไม่ใช่
1. ข้าพเจ้าต้องการที่จะให้งานที่คั่งท้านั้น ได้รับการอธิบายอย่างละเอียดถี่ถ้วน	✓	
2. ในความคิดเห็นของข้าพเจ้า หัวหน้าจะเสียเกียรติและเสื่อมการยกย่อง ถ้าเขาต้องเข้าไปร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์กับลูกน้อง		

รายการ	ใช่	ไม่ใช่
3. ท่านรู้สึกชอบหัวหน้าที่รู้อะไรหมดทุกอย่าง มากกว่าหัวหน้าที่ขอความช่วยเหลือหรือจากท่านบ่อย ๆ		
4. ผู้ชายและผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะไม่ลงรอยกันมาก เมื่อต้องทำงานร่วมกัน แต่จะลงรอยกันดีเมื่อแยกกันทำงาน		
5. โดยทั่วไปแล้ว ข้าพเจ้าชอบที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น มากกว่าทำงานตามลำพังคนเดียว		
6. ข้าพเจ้าชอบที่จะช่วยเหลือสมาชิกใหม่ และเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ		
7. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นความถูกต้อง และไม่เสียหายอะไร ในการที่หัวหน้ามีความสนิทชิดชอบกับสมาชิกบางคนมากกว่าอีกบางคน		
8. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจ ถ้าสมาชิกที่หย่อนความสามารถคนหนึ่งของกลุ่ม มีผลทำให้สมาชิกทั้งกลุ่มต้องถูกกระทบกระเทือน		
9. ความคิดริเริ่มเป็นลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของข้าพเจ้า		
10. ข้าพเจ้าชอบกิจกรรมบางอย่าง เช่น อ่านหนังสือ หรือฟังเพลงตามลำพังมากกว่า เข้าร่วมงานสังสรรค์กับคนอื่น		
11. ข้าพเจ้ามีความสุขสนุกสนานเพลิดเพลินกับการใช้ความคิด และความฉลาดของข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา		
12. ข้าพเจ้าอยากที่จะรับผิดชอบเต็มที่ในงานที่ข้าพเจ้าทำมากกว่าที่จะทำงานแล้วปล่อยให้หัวหน้าต้องรับผิดชอบ		

เมื่อท่านตอบคำถามว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" ทุกข้อแล้ว ให้นับจำนวนข้อที่ท่านตอบว่า "ใช่" เป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 ข้อ 1-4 ถ้ากลุ่มนี้ท่านตอบว่าใช่มากกว่าไม่ใช่ แสดงว่าท่านอาจชอบผู้นำแบบอัคราธิปไตย
- กลุ่มที่ 2 ข้อ 5-8 ถ้ากลุ่มนี้ท่านตอบว่าใช่มากกว่าไม่ใช่ แสดงว่าท่านมีความโน้มเอียงในผู้นำแบบประชาธิปไตย
- กลุ่มที่ 3 ข้อ 9-12 ถ้าท่านตอบว่าใช่มากกว่าไม่ใช่ในกลุ่มนี้ บางทีผู้นำแบบตามสบายจะเหมาะที่สุดสำหรับท่าน

ถ้าท่านตอบว่าใช่หรือไม่ใช่พอ ๆ กัน ในกลุ่มใดก็ตาม แสดงว่าท่านมีความยืดหยุ่นพอที่จะทำงานได้ภายใต้ผู้นำแบบใดก็ได้

แบบทดสอบนี้ไม่ใช่เครื่องกำหนดแบบของผู้นำ แต่เป็นเครื่องชี้แนวทางในการนำผู้อื่น

ผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 67-79) ว่ามีคุณสมบัติหลายประการของบุคคลที่เป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์กับแบบของการเป็นผู้นำ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประการดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพของผู้นำ

บุคคลอาจมีจิตใจและโดยธรรมชาติแล้ว อาจจะนำกลุ่มโดยประชาธิปไตย แต่ถ้ากลุ่มอยากจะให้ผู้นำแบบอัคราธิปไตย ผู้นำจะทำอย่างไร ปัญหาประเภทนี้ย่อมเกิดขึ้นได้เสมอแก่ผู้นำ มนุษย์แต่ละคนก็มีแบบฉบับตามธรรมชาติในการนำ บางคนอาจมีแบบฉบับเป็นอัคราธิปไตย ประชาธิปไตย หรือแบบตามสบายก็ได้ แต่พฤติกรรมของผู้นำอาจได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์บางอย่าง ทำให้แบบของการนำอ่อนแอ เข้มแข็ง หรือเปลี่ยนไปเลยจากสิ่งที่ควรจะเป็นโดยธรรมชาติ เราอาจนำผู้ช่วยของเราโดยแบบตามสบาย แต่เขาไม่สามารถที่จะตามได้ภายใต้การนำแบบนี้ ดังนั้น เราก็จำเป็นต้องนำแบบอัคราธิปไตย เพื่อที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้

สาเหตุที่ทำให้ผู้นำแต่ละคนโดยธรรมชาติแล้ว ชอบแบบของการนำแบบหนึ่งมากกว่าแบบอื่นก็เพราะบุคลิกภาพของตนเอง พฤติกรรมของบุคคลนับตั้งแต่วิธีการเดิน "ไปจนถึงวิธีที่เราแสดงความคิดเห็นออกมา เป็นสิ่งที่สะท้อนบุคลิกภาพของเราเอง บุคลิกภาพของเรามีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำอย่างน้อยเพียงใดนั้น ยากที่จะตอบให้เจาะจงลงไปได้ ถ้าเป็นเช่นนั้นก็หมายความว่า เราต้องผันธรรมชาติบ้างในการเป็นผู้นำ ถ้าเรานัดในการนำแบบนี้ แต่กลุ่มไม่ชอบแบบนี้ เราก็จำเป็นต้องเปลี่ยนเพื่อสนองความต้องการของกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 67) ว่าจากประสบการณ์ที่ผ่านมา บุคลิกภาพของผู้นำมีคุณลักษณะ 3 ประการดังนี้คือ

1. มีแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสำหรับแต่ละคน หมายความว่า คนจะมีความสำเร็จในการเป็นผู้นำในแบบหนึ่ง มากกว่าการเป็นผู้นำในแบบอื่น ๆ
2. ผู้นำแต่ละคนย่อมจำต้องใช้แบบของการนำทั้งสามแบบ แต่อาจมากน้อยไม่เท่ากันในแต่ละขณะที่จะมีแบบหนึ่งเด่นกว่าอีก 2 แบบ
3. มนุษย์จะมีความชอบในแบบของการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง และความชอบนั้นจะมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้นให้ปฏิบัติหรือเป็นผู้นำตามแบบที่ตนเองชอบ แต่เมื่อมีสถานการณ์บังคับให้ต้องนำในแบบอื่น ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแบบของการเป็นผู้นำตามความเหมาะสมกับสถานการณ์

ทดสอบแบบของการเป็นผู้นำของท่าน

ท่านเป็นผู้นำประเภทใด ออกจะเป็นคำถามที่ค่อนข้างยาก เพราะการรู้จักตนเองเป็นบทเรียนที่เรียนได้ยาก แบบทดสอบผู้นำของเออเรน อูริส (Auren Uris, 1973 : 48-49) ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 68-69) ถัดมาแล้ว อาจเป็นเครื่องชี้แนะและให้แนวคิดแก่ท่านได้บ้างว่าท่านเป็นผู้นำแบบใด คำถามบางข้อท่านอาจตอบได้เลย แต่บางข้อก็ต้องคิดให้รอบคอบ พยายามตอบคำถามด้วยความเที่ยงธรรม

ข้อสัคัญ คำถามบางข้อท่านอาจต้องลองเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ แล้วท่านจะอย่างไร คำถามแต่ละข้อให้ท่านตอบใช่หรือไม่ใช่เท่านั้น

รายการ	ใช่	ไม่ใช่
<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้าพเจ้าชอบที่จะสั่งการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ 2. ข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นการง่ายที่จะไล่ใครออกจากงาน 3. ในความเห็นของข้าพเจ้า ปัญหาของคนที่ประพฤติผิดหรือมีพฤติกรรมที่ไม่ดีจะสามารถหลีกเลี่ยงได้ดีที่สุด โดยการลงโทษผู้กระทำผิด 4. ข้าพเจ้าคิดว่าทุกคนในกลุ่ม ควรจะเสียสละเพื่อข้าพเจ้าบ้างตามสมควร 5. ในการทำงานที่ข้าพเจ้าเป็นผู้นำ ข้าพเจ้าชอบที่จะวางแผนและเก็บรายงานมากกว่าที่จะไปทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา 6. ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้าพเจ้าจะระบุจุดประสงค์ที่แน่นอนและปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการทำงานเอง 7. หลังจากที่เสียเวลาในช่วงระยะหนึ่ง ท่านก็ได้คำตอบในงานที่เป็นปัญหาผู้ช่วยของท่านเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น เป็นทางออกหรือวิธีแก้ปัญหาก็ไม่ได้ความและไร้ผล ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและโมโห เพราะปัญหายังแก้ไม่ได้มากกว่าที่จะไม่พอใจและโมโหที่ตัวผู้ช่วยของตนเอง 8. ผู้รู้อย่างท่าน เชื่อว่า การมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในการทำงาน เป็นสิ่งที่ดีแต่ผู้รู้อย่างท่าน เชื่อว่าการมีความเห็นไม่ตรงกันนั้น เป็นเครื่องชี้บ่งความอ่อนแอของกลุ่มท่านมีแนวโน้มที่จะเห็นด้วยกับแนวคิดแรก 		

รายการ	ใช่	ไม่ใช่
9. โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ข้าพเจ้าคิดว่า เป็นการคุ้มค่าที่จะอธิบายเหตุผลของนโยบายก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ		
10. โดยปกติข้าพเจ้าจะให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับการพัฒนาการทั้งหลายที่มีผลต่อกลุ่มของเรา		
11. ข้าพเจ้ารู้สึกว่ายิ่งเป็นมิตรกับสมาชิกมากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นการที่จะนำเขาง่ายมากขึ้นเท่านั้น		
12. ข้าพเจ้าชอบที่จะตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ปัญหา มากกว่าการตัดสินใจด้วยตนเอง		

แบบทดสอบนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ให้ท่านนับคำตอบ "ใช่" ของท่านแต่ละตอน แล้วพิจารณาดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อ 1-4 ถ้าท่านตอบว่า "ใช่" มาก ท่านมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
- ตอนที่ 2 ข้อ 5-8 ถ้าท่านตอบว่า "ใช่" มาก ท่านมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบตามสบาย
- ตอนที่ 3 ข้อ 9-12 ถ้าท่านตอบว่า "ใช่" มาก ผู้นำแบบประชาธิปไตยน่าจะเหมาะสมกับท่าน

2. ปัญหาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ

ถ้าหากเรามีใจเป็นอัตตาธิปไตย เราก็ควรจะนำกลุ่มแบบอัตตาธิปไตย จึงจะดี แต่ก็มีผู้นำไม่น้อยเลยที่นำแบบอัตตาธิปไตยด้วยเหตุผลที่ไม่ถูกต้อง เหตุผลเฉพาะตัว ในพฤติกรรมแบบนั้นไม่เกิดผลดีเลย ไม่สามารถทำให้กลุ่มมีสุขภาพดี (Healthy) เรื่องทำนองนี้ก็เป็นจริงสำหรับคนที่มีใจเป็นประชาธิปไตยหรือตามสบาย

ลองพิจารณาเหตุผลของบุคคล ที่เลือกการนำแบบอัตตาธิปไตยจาก
เหตุผลทั้งสองกลุ่มมีดังนี้

เหตุผลกลุ่มแรก

1. มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
2. มีความรอบรู้เหนือกว่าบุคคลในกลุ่ม
3. มีความสามารถที่จะรับความรับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบสูง

เหตุผลกลุ่มที่สอง

1. กลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานที่ไม่เท่าที่ควร
2. มีความภูมิใจในตัวเอง ในการที่ตนเองมีอำนาจเหนือคนอื่น
3. รู้สึกตัวเองว่ามีความสำคัญ ถ้าตนเองมีอิทธิพลเหนือคนอื่น

จะเห็นได้ว่า เหตุผลกลุ่มแรกจะนำไปสู่ความมั่นคง และความเจริญ
ของหน่วยงาน แต่เหตุผลกลุ่มที่สองจะไม่ทำให้หน่วยงานมีความสุขสมบูรณ์เลย นอกไปจากนี้
บางคนที่ไม่ค่อยเชื่อในตนเอง จึงคิดว่ามีทางเดียวที่จะบริหารงานได้ก็คือ ใช้อำนาจควบคุม
บุคคลทั้งหลายโดยเด็ดขาด การขาดความเชื่อมั่นในตนเองเช่นนี้ จะนำไปสู่ความยุ่งยาก
ในการเป็นผู้นำ

ในทำนองเดียวกัน ในการนำแบบประชาธิปไตยนั้น อันตรัยจากปัญหา
ของบุคลิกภาพของผู้นำก็แฝงอยู่เช่นนี้ ถ้าผู้นำเชื่ออย่างนี้คือ

1. ยอมรับและนับถืออย่างจริงจังในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เชื่อในประสิทธิภาพของความคิดของกลุ่ม และการทำงานเป็น

หมู่คณะ

ถ้าผู้นำมีความเชื่อดังกล่าว การนำแบบประชาธิปไตยก็จะนำกลุ่มไปสู่
ความสำเร็จ แต่ถ้าหากผู้นำเป็นดังนี้

1. มีความโลเลที่จะยอมรับความรับผิดชอบ และคิดว่าถ้าใช้วิธีการแบบประชาธิปไตยจะทำให้คนอื่นช่วยรับผิดชอบด้วย และทำให้ตัวเองรับผิดชอบน้อยลง

2. มีความโลเลในการใช้อำนาจหน้าที่ตามความจำเป็น ต้องการให้คนอื่นใช้อำนาจแทน เพื่อว่าตัวเองจะได้ไม่ถูกเกลียดชัง

ถ้าหากผู้นำเป็นดั่งข้างต้น ก็จะนำความสุขสมบูรณ์มาสู่กลุ่มได้โดยยาก จึงเห็นได้ว่าความผิดพลาดในการเลือกแบบของการเป็นผู้นำนั้น เกิดจากการเลือกแบบที่เป็นผล จากความอ่อนแอของบุคลิกภาพของตนเอง ผู้อ่านจะต้องไม่ลืมว่า คนที่ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่น แล้วอาศัยการนำแบบอิตาเลียน คนที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เลือกการนำแบบประชาธิปไตย เพื่อจะเลี่ยงความรับผิดชอบ คนที่ตัดสินใจไม่ได้ว่าจะไร เป็นเรื่องสำคัญที่ใช้การนำแบบตามสบายโดยหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำแทนได้ สิ่งที่กล่าวมานี้เป็นการนำความไม่สุขสมบูรณ์มาสู่กลุ่ม ควรที่จะหลีกเลี่ยงอย่างยิ่ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 69-70)

3. เจตคติที่มีต่อแบบของการเป็นผู้นำ

การตอบคำถามจากแบบทดสอบของเออเรน อูริส (Auren Urie, 1973 : 72-77) ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 70-73) ได้คัดแปลงแล้ว ท่านสามารถสำรวจการเป็นผู้นำของท่านในทางปฏิบัติ ท่านอาจพบลักษณะที่เด่นหรือด้อยของท่านและหาทางปรับปรุงแบบของการเป็นผู้นำของท่านเอง

ในการตอบคำถามนี้ อย่าพยายามหาคำตอบที่ดีที่สุด แต่ให้ตอบข้อที่จะเป็นธรรมชาติของท่านมากที่สุด ท่านจะทำอย่างไรถ้าสิ่งนั้นเกิดขึ้นกับท่าน คำตอบตอนสุดท้ายของแต่ละกลุ่มจะเป็นเครื่องช่วยเสนอแนะท่านในการเป็นผู้นำ

ถ้าท่านเป็นผู้นำแบบอิตาเลียน

ทดสอบวิธีที่ท่านจะประสบความสำเร็จ ในฐานะที่เป็นผู้นำแบบอิตาเลียน ในการสร้างเจตคติของสมาชิกที่จะช่วยส่งผลในการนำแบบนี้

1. เป็นความจำเป็นสำหรับผู้นำแบบอิตตาธิปไตย ที่จะต้องได้รับความเชื่อฟังจากสมาชิก ท่านจะให้เขา เชื่อฟังได้ด้วยวิธีใด

- ก. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้อภิปรายอย่างเสรี เพื่อจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ
 - ข. ชี้แจงให้กระจ่างชัดเจนไปเลยว่า การเชื่อฟังคำสั่งนั้นเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จ
 - ค. ชูว่าจะลงโทษถ้าหากมีใครขัดคำสั่งของท่าน
2. ท่านจะห้สมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ด้วยวิธีใด
- ก. หมั่นเตือนกลุ่มบ่อย ๆ ให้นึกถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความกลมเกลียวของกลุ่ม
 - ข. ใช้วิธีการประชุมเพื่อให้สมาชิกยอมรับความคิดเห็นของท่าน
 - ค. บังคับพวกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน พวกที่ไม่ลงรอยกันให้ทำงานด้วยกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าเขาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อคนอื่น
3. ท่านจะเพิ่มความพึงพอใจของบุคคลได้ด้วยวิธีใด
- ก. ยกย่องต่อหน้าเป็นรายคน สำหรับบุคคลที่ทำงานสำเร็จ
 - ข. เลือกสมาชิกบางคนให้เป็นเพื่อนสนิท
 - ค. เตือนกลุ่มบ่อย ๆ ถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงาน
4. ท่านจะสร้างความเข้มแข็งในการเป็นผู้นำของท่านได้ด้วยวิธีใด
- ก. เลือกผู้ที่สนับสนุนและช่วยเหลือท่าน เป็นผู้ช่วยของท่าน
 - ข. เรียกร้องให้สมาชิกทำงานต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ เพื่อป้องกัน การอยู่ว่าง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดการไม่เคารพนับถือท่านขึ้น
 - ค. ปลดผู้ที่อยู่ในข่ายสงสัยว่าต้องการแย่งตำแหน่งของท่าน

คำตอบ

1. (ข) ทำให้ชัดเจนลงไปว่า การเชื่อฟังคำสั่งเป็นความจำเป็น ส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานท่านอาจแก้ไขหรือลงโทษ การขู่จะเป็นเครื่องแสดงความอ่อนแอของท่าน
2. (ก) หรือ (ข) ท่านอาจเตือนกลุ่ม ถึงผลดีของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือท่านอาจใช้การประชุมกลุ่ม เพื่ออธิบายความคิดของท่าน
3. (ก) ชมเชยบุคคลต่อหน้า ด้วยเหตุที่ความพึงพอใจในงานที่ทำ เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ซึ่งไม่ค่อนจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุ
4. (ก) เลือกรับที่ยกย่องชมเชยท่านเป็นส่วนตัวเป็นผู้ช่วยของท่าน ถ้าท่านปลดคนที่ถูกสงสัยว่าจะแย่งตำแหน่งของท่านแล้วในไม่ช้า ท่านจะไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เลย

ถ้าท่านเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

ทดสอบวิธีที่ท่านจะมีความสำเร็จ ในฐานะที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ในการสร้างเจตคติแก่สมาชิก เจตคติเหล่านี้อาจเป็นที่พึงปรารถนาหรือไม่ก็ได้โดยตัวมันเอง แต่เจตคติเหล่านี้จะช่วยส่งผลถึงการนำแบบประชาธิปไตย

1. ท่านจะส่งเสริมสนับสนุนความรู้สึกการทำงานเป็นหมู่คณะของสมาชิกได้โดยวิธีใด
 - ก. ทำให้สมาชิกได้ตระหนักว่า งานที่แต่ละคนทำนั้นมีความสัมพันธ์กับจุดประสงค์ของกลุ่ม
 - ข. ทำให้สมาชิกเห็นว่าการทำงานของกลุ่มอื่น ซึ่งมีจุดประสงค์อย่างเดียวกันกับเรา เป็นการทำงานที่ไม่ฉลาดและน่าขัน
 - ค. พยายามแสดงให้เห็นประจักษ์ว่า ความพยายามของทั้งกลุ่มมีค่าเหนือกว่า และดีกว่าความพยายามเป็นรายบุคคล

2. ท่านจะพัฒนาความร่วมมือได้ด้วยวิธีใด
 - ก. ร้องขอความช่วยเหลือ
 - ข. ชี้ให้เห็นว่าการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ อาจทำให้เขาขาดจากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม
 - ค. แบ่งส่วนหนึ่งแห่งความรับผิดชอบของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง โดยให้เขามีส่วนร่วมในการวางแผน
3. ท่านพยายามที่จะทำให้บุคคล เกิดความเคารพซึ่งกันและกันได้ด้วยวิธีใด
 - ก. ทำให้เห็นเด่นชัดว่าท่านเชื่อว่าไม่มีบุคคลใดที่จะมีค่ามากกว่าคนอื่นในการทำงานของกลุ่ม
 - ข. ปฏิบัติต่อพวกเขาโดยเท่าเทียมกัน ในกรณีเช่นการให้สิทธิพิเศษส่วนบุคคล
 - ค. ปลอ่ยให้เขาเป็นอิสระจากการเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน โดยใช้วิธีการบางอย่าง เช่น กลอุบายหรือตกลง เป็นต้น
4. ถ้าท่านเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ท่านจะปรับปรุงเขาโดยวิธีใด
 - ก. เพิ่ม ความสำคัญของงานที่มอบหมายให้เขาทำ
 - ข. รับรองและทำให้เขามั่นใจว่า งานที่เขาปฏิบัตินั้นดีแล้ว ไม่มีเหตุผลอะไรที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง
 - ค. ลืมความอ่อนแอของเขาเสีย และทำงานเหมือนกับว่าเขามีความสามารถเหมือนคนอื่น ๆ

คำตอบ

1. (ก) ทำให้เห็นเด่นชัดว่า งานที่แต่ละบุคคลทำมีความสัมพันธ์กับจุดประสงค์ของกลุ่ม
2. (ค) แบ่งส่วนแห่งความรับผิดชอบไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง โดยให้เขามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ขอความร่วมมือจากเขาถ้าเป็นไปได้
3. (ข) ปฏิบัติต่อสมาชิกโดยเท่าเทียมกัน ในกรณีเช่นการให้สิทธิพิเศษส่วนบุคคล ถ้าตอบข้อ (ก) แนวคิดเกี่ยวกับความเท่าเทียมกัน จะเกี่ยวข้องกับสิทธิและศักดิ์ศรีไม่ได้เกี่ยวกับความสามารถ
4. (ข) และ (ค) ทั้งคู่มิประสิทธิภาพพอ ๆ กัน แต่ถ้าตอบข้อ (ก) จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารำบาก

ถ้าท่านเป็นผู้นำแบบตามสบาย

ทดสอบความสำเร็จ ในฐานะที่เป็นผู้นำแบบตามสบายของท่าน สมมุติว่าท่านเป็นผู้นำของกลุ่มที่มีลักษณะพิเศษ

1. ท่านจะพัฒนาความสนใจระหว่างสมาชิก ให้สนใจจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ด้วยวิธีใด
 - ก. บอกให้กลุ่มทราบว่า ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับสมาชิกแต่ละคน
 - ข. บังคับให้สมาชิกทำงานต่อไป เพื่อที่จะได้เกิดผลตามที่หวังไว้
 - ค. ให้รางวัลแก่คนที่ทำงานเร็วที่สุดและดีที่สุด
2. ในความสัมพันธ์ของตัวท่านกับสมาชิกของกลุ่ม ท่านได้ทำอย่างไร
 - ก. ให้เขารู้และมั่นใจว่า เขาจะได้รับความสนับสนุนและช่วยเหลือจากท่านเมื่อเขามีปัญหา

- ข. พยายามทำงานกับเขาอย่างใกล้ชิดเท่าที่เวลาจะอำนวยให้
- ค. พยายามเกี่ยวข้องกับสมาชิกภายในกลุ่ม ในแบบเป็นการเป็นงาน มากกว่าจะเป็นแบบเพื่อนฝูง
- ง. วางเป็นนโยบายว่า ถ้ามีความคิดเห็นต่างกันท่านจะเป็นคนให้ข้อมูลตัวเอง

3. ท่านนำเอาประสิทธิภาพของสมาชิกของกลุ่มไปใช้เพื่อให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดด้วยวิธีใด

- ก. ยกย่องความสำเร็จของบุคคลในระหว่างการประชุม
- ข. หลีกเลี่ยงและป้องกันไม่ให้กลุ่มสนใจในรายละเอียด มากกว่าที่จะสนใจจุดมุ่งหมายที่สำคัญ
- ค. ยืนยันว่าคนที่มีความสามารถน้อย ทำงานได้ก็พอ ๆ กับคนที่มีความสามารถมาก

4. สมาชิกที่ดีที่สุดในหนึ่งแสดงว่าเขามีความสนใจในงานที่อื่น ท่าน

จะอย่างไร

- ก. บอกให้เขาทราบว่าทำงานที่นี้กับท่าน ดีกว่าทำงานที่อื่น
- ข. พยายามหาสาเหตุว่า อะไรที่เขาทำงานในัจจุบันนี้เป็นสาเหตุให้เขาอยากเปลี่ยนงาน
- ค. ขอมอบอนุญาตให้เขาไปทำงานที่อื่นโดยดี

คำตอบ

1. (ค) ให้รางวัลแก่คนที่ทำงานดีที่สุด และเร็วที่สุด
2. (ก) ให้เขารู้ว่าท่านพร้อมที่จะช่วยเหลือเขา ข้อ (ข), (ค) และ (ง) เป็นวิธีการแบบอัทธาศิลป์ไทย
3. (ข) พยายามป้องกันไม่ให้กลุ่มสนใจในรายละเอียดจนเกินไป
4. (ข) พยายามหาสาเหตุให้พบว่า ทำไมเขาจึงไม่พอใจในงานที่

ทำอยู่ในปัจจุบัน

การให้คะแนน

คะแนนของผู้นำแต่ละแบบแยกออกจากกัน ถ้าตอบถูกแต่ละข้อจะได้ 10 คะแนน ลองรวมคะแนนของท่านในแต่ละแบบของการเป็นผู้นำ ถ้าท่านได้ 40 คะแนน นับว่าดีเยี่ยม ถ้าได้ 30 คะแนน นับว่า พอใช้ ถ้าได้ 20 หรือต่ำกว่านั้นว่ายังอ่อน จากนั้นลองเปรียบเทียบคะแนนของแต่ละแบบ ถ้าคะแนนได้ไม่ดีดังที่ท่านคิด ให้กลับไปอ่านปัญหาใหม่ วิธีนี้อาจช่วยให้ท่านเข้าใจแบบของการเป็นผู้นำได้บ้าง

4. การติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อสื่อความหมาย

ผู้นำนั้นจะอยู่คนเดียวไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่เกิดผู้นำ เมื่อผู้นำต้องทำงานกับคน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราพูดหรือสั่งแต่ผู้รับฟังไม่เข้าใจ การสื่อสารก็ไร้ความหมาย การสื่อสารจำเป็นต้องมีจุดประสงค์ ถ้าไม่บรรลุจุดประสงค์ก็จะไม่เกิดการสื่อสาร ความสามารถและประสิทธิภาพในการสื่อความหมายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำ ผู้นำจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อระบบการสื่อสาร และความหมายในกลุ่มที่ตนเองเป็นหัวหน้า ถ้าผู้นำมีทักษะในการสื่อสาร ข้อมูลที่ผิด ๆ ก็จะไม่เกิด แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้นำไม่มีทักษะในการสื่อสาร ข้อมูลที่ผิด ๆ เช่น ข่าวลือก็จะทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อหน่วยงาน

แบบของการเป็นผู้นำทั้งสามแบบ มีระบบของการสื่อสารต่างกัน แบบทดสอบของ เออเรน อูริส (1973 : 84-89) ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 73-76) ได้คัดแปลงดังต่อไปนี้ อาจช่วยชี้แนะได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำแบบใด ที่ท่านจะประสบความสำเร็จที่สุดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารหรือสื่อความหมาย อย่าพยายามตอบข้อที่ท่านคิดว่าดีที่สุด แต่ให้ตอบข้อที่เป็นธรรมชาติกับท่านมากที่สุด

การสื่อสารแบบอัตตาธิปไตย

1. มีเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน และท่านคิดว่า เป็นความจำเป็นที่จะต้องเรียกประชุมสมาชิกทั้งหมด ท่านต้องชี้แจงเรื่องราวให้คนทั้ง

หลายทราบ แต่ท่านเป็นคนพูดไม่เก่ง ท่านจะทำอย่างไร

- ก. พยายามพูดให้ดีที่สุด
- ข. ให้ผู้ช่วยที่พูดเก่งพูดแทนท่าน
- ค. ขอคำแนะนำจากคนอื่นก่อน เพื่อปรับปรุงการพูดของท่าน

2. มีข่าวลือเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านว่า "คุณสมหมายกำลังจะถูกไล่ออกเพราะ..." แต่ละคนก็พยายามให้เหตุผลที่ไม่น่าฟังว่า ทำไมคุณสมหมายจึงจะถูกไล่ออก ถ้าท่านเป็นคุณสมหมายท่านจะทำอย่างไร

- ก. อยู่เฉย ๆ
- ข. พยายามหาต้นตอของข่าวลือว่ามาจากที่ใด
- ค. พยายามหาเหตุผลปลงเสียแล้วลือนั้น

3. ท่านทราบดีว่า ที่มาของข่าวลือที่ไม่เป็นมงคลนั้น มาจากผู้ได้บังคับบัญชาของท่านที่พยายามจะแย่งตำแหน่งท่าน ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ย้ายเขาไปที่อื่น
- ข. เคียดเข่ว่าการกระทำของเขา จะทำให้เขาถูกลงโทษ
- ค. พยายามให้เขาเข้าใจว่า เขาได้กระทำผิด และควรหาทางแก้ไข

4. "ผมไม่เข้าใจคำสั่งของท่าน" ผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งของท่านบอกท่านว่าอย่างนี้ "ผมพยายามหาท่านแต่ก็ไม่พบ ผมเลยทำในสิ่งที่ผมคิดว่าดีที่สุด และก็รู้สึกว่าจะไม่มีปัญหาอะไร" ในกรณีนี้ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ยกย่องในความฉลาดของเขา
- ข. ตำหนิเขาเพราะเขาไม่ทำตามคำสั่งของท่าน
- ค. ไม่ยกย่องและไม่ตำหนิ แต่บอกให้เขาทราบว่า เขาควรจะถามเสียก่อน ถ้าเขาไม่เข้าใจคำสั่ง

คำตอบ

1. (ข) ให้ผู้ช่วยของท่านที่พูดเก่งพูดแทนท่าน น่าจะเหมาะสมที่สุด
ในสถานการณ์เฉพาะหน้า

2. (ก) อยู่เฉย ๆ บางครั้งการอยู่เฉย ๆ อาจเป็นการแก้ปัญหา
ที่ดีที่สุด

3. (ค) พยายามคุยกับเขา อธิบายให้เขาเข้าใจ เราจำเป็นต้อง
กล้าเผชิญหน้า เผชิญกับความเป็นจริง

4. (ค) คนในกรณีนี้เป็นคนที่ชอบทำอะไรตามใจตนเอง ถ้าคน ๆ นี้
เป็นคนที่มีความสามารถสูง เราน่าจะเปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำเสียใหม่

การสื่อสารแบบประชาธิปไตย

1. เพื่อจะทดสอบว่า ข่าวสารที่ท่านส่งให้สมาชิกนั้น มีความจำเป็น
จริง ๆ หรือไม่ ท่านทดสอบโดยการหยุดส่งข่าวสารเสีย แต่ก็ไม่มีใครพูดถึง ว่าทำไมข่าวสาร
จึงหยุดหายไป ท่านจะทำอย่างไร

ก. สรุปว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นไม่มีใครสนใจ จึงควรหยุดส่งต่อไปได้

ข. ตรวจสอบดูว่าการส่งข่าวสารนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ดั้งเดิมหรือไม่

ค. ตรวจสอบจุดประสงค์ดั้งเดิม และตัดสินใจว่าที่ทำอยู่นั้นคุ้มค่า
หรือไม่ บรรลุผลหรือไม่

2. ท่านจัดให้มีการประชุมประจำเดือน โดยตั้งใจจะให้เป็นการประชุม
เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระยะหลัง ๆ ที่ประชุมมักกลายเป็นที่บ่น และระบายออกของคนทั้งหลาย
ท่านจะทำอย่างไร

ก. หาทางเลิกการประชุมนั้นเสียในโอกาสอันควร เช่น หยุดตอน
ปลายปีและไม่ประชุมใหม่ เป็นต้น

- ข. ชี้ให้สมาชิกเห็นว่าจุดมุ่งหมายของการประชุมได้เปลี่ยนไป
และยั่วยุให้สมาชิกใช้การประชุมเพื่อแก้ปัญหา
- ค. ยั่วยุให้สมาชิกได้ระบายออก ถ้าท่านคิดว่าท่านสามารถจะ
แก้ปัญหานั้นได้ภายหลัง
3. ท่านจะใช้ความพยายามพิเศษ กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ได้พบกันมา
เป็นเวลา 1 หรือ 2 สัปดาห์ บ้างไหม เช่น เดินเข้าไปหาเขาและทักทาย เป็นต้น
- ก. จะทำ
- ข. ไม่ทำ
4. ในการประชุมทั้งโรงเรียน ครูสมชายเป็นคนชอบพูดมาก และพูด
ครั้งละนาน ๆ ถ้าท่านเป็นครูใหญ่ท่านจะทำอย่างไร
- ก. พยายามที่สุดที่จะไม่ให้ครูสมชายมีโอกาสพูด
- ข. ปลอ่ยให้เขาพูดตามที่เขาต้องการ
- ค. พยายามให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นบ้าง

คำตอบ

1. (ค) ตรวจสอบจุดประสงค์เดิม และพิจารณาว่าสิ่งที่ทำอยู่คุ้มค่า
และสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่
2. (ค) ยั่วยุให้สมาชิกได้ระบาย เพื่อจะลดความตึงเครียดและทราบ
ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา
3. (ก) จะทำ ยิ่งพยายามมากเท่าไร ผลตอบแทนก็จะมากขึ้นเท่านั้น
4. (ค) พยายามฝึกและเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ได้แสดงความคิดเห็นบ้าง
- การสื่อสารแบบตามสบาย
1. เพื่อที่จะทราบว่าข่าวคราวความก้าวหน้าของหน่วยงานของท่าน
ท่านจึงกำหนดให้มีการประชุมหัวหน้าหน่วยงานทุกเดือน เพื่อรายงานความก้าวหน้าของสิ่งที่ทำ

ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านคนหนึ่งพยายามเลี่ยงการประชุม และมักจะขออนุญาตมารายงานในคราวหน้าเสมอ ตามความคิดเห็นของท่าน ท่านเห็นว่าพฤติกรรมของคน ๆ นี้ พยายามจะต่อต้านท่าน ท่านจะทำอย่างไร

ก. ให้เขาเขียนรายงานความก้าวหน้า แทนการเข้าประชุม และรายงานด้วยปากเปล่า

ข. บอกเขาว่าจะไม่ประชุมอีก แต่เขาจะต้องทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ค. ชี้ให้เห็นว่าเขาหลีกเลี่ยงการประชุม ให้เขาอธิบายเหตุผล

2. ท่านทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านคนหนึ่ง ไปปรึกษางานกับเพื่อนร่วมงานอีกคนหนึ่งแทนที่จะมาปรึกษาท่าน ท่านจะทำอย่างไร

ก. ถามเขาว่าทำไมทำเช่นนั้น

ข. อยู่เฉย ๆ ไม่ทำอะไร เพราะเขาได้ข้อมูลที่ต้องการแล้ว

ค. บอกเพื่อนร่วมงานคนอื่นว่า อย่าให้ความช่วยเหลือเขา

3. ท่านทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งนำเรื่องไปปรึกษาหัวหน้าท่านอีกทีหนึ่ง ซึ่งท่านรู้สึกว่าเป็นการทำงานซ้ำหวัหน้าท่าน ท่านจะทำอย่างไร

ก. ถามเขาว่าทำไมถึงทำเช่นนั้น

ข. พยายามหาเหตุผลเองว่าทำไมเขาทำเช่นนั้น

ค. บอกให้เขาเข้าใจว่า เขาควรจะปรึกษาท่าน ไม่ใช่ไปปรึกษาหัวหน้าของท่าน

4. สมาชิกเห็นว่าการสื่อสารที่ดีก็คือ เปิดโอกาสให้สมาชิกส่งรายงานหรือคำถามมายังท่าน จึงทำให้รายงานและคำถามที่ส่งมายังท่านมีมากมาย แต่มากโดยปริมาณ ซึ่งหย่อนในคุณภาพ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไม่ย่ำแย่ให้ส่งคำถามหรือรายงานอีก
- ข. ให้เขาส่งรายงานหรือคำถามต่อไป แต่ท่านไม่สนใจกับมัน
- ค. พยายามตอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
- ง. พยายามมองหาที่มาของความวุ่นวายนี้

คำตอบ

1. (ข) บอกเขาว่าไม่มีการประชุมอีก แต่เขาจะต้องทำงานอย่างสม่ำเสมอ
2. (ข) อยู่เฉย ๆ เพราะเขาได้ข้อมูลที่ถูกต้องแล้ว บทบาทของผู้นำแบบตามสบาย ก็คือ ปล่อยให้เขาทำตามสบาย แต่ท่านก็ควรจะศึกษาถึงสถานการณ์ว่าทำไมเขาทำเช่นนั้น
3. (ข) เหตุผลคล้ายกับข้อ 2
4. (ง) พยายามหาสาเหตุแห่งปัญหา

การให้คะแนน

ให้คะแนนต่อละตอนแยกจากกัน แต่ละข้อที่ตอบถูกจะได้ 10 คะแนน ถ้าท่านได้ 40 คะแนนนับว่าดีเยี่ยม ถ้าได้ 30 คะแนน ถือว่าพอใช้ได้ แต่ถ้าได้ 20 หรือต่ำกว่า ท่านจะต้องรีบปรับปรุง ตัวท่านเอง คะแนนที่ได้จะเป็นเครื่องบอกลักษณะที่อยู่ใน การพัฒนาการสื่อสารในแบบการเป็นผู้นำของท่าน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 73-76)

5. ผู้ทำงานกับกลุ่ม

ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น บางครั้งท่านต้องทำงานร่วมกับคนอื่นแต่ก็หลายครั้งท่านต้องทำงานเพื่อคนอื่น ทำอย่างไรจะให้สมาชิกแต่ละคนทำงานเต็มความสามารถโดยไม่แตกแยกกัน ผู้ใ้บังคับบัญชาทำงานไม่เต็มที เพราะเขาอาจ

ไม่พอใจอะไรหลายอย่าง เขาอาจคิดว่าท่านล่าเอียง ทั้ง ๆ ที่ท่านใช้คนที่มีความสามารถทำงาน เขาอาจไม่พอใจที่ไม่ได้รับการยกย่อง หรือให้มีตำแหน่ง เพราะเขาก็ทำงานมานานแล้ว แต่เขาไม่ได้พิจารณาความสามารถของเขาเองเขาอาจไม่พอใจเพราะได้รับผลประโยชน์น้อยเกินไป เขาอาจไม่พอใจเพราะงานที่เขาทำไม่มีความหมายอะไร เขาไม่พอใจเพราะเขาก็อยากเป็นหัวหน้า สิ่งที่กำลังมานี้เป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุและทางแก้ไข สมาชิกบางคนต้องการประหยัดพลังงานไว้เพื่อทำงานพรุ่งนี้ ก็ในเมืองานสามารถเสร็จวันนี้ได้ ทำไมจึงไม่ทำให้เสร็จวันนี้ เพื่อว่าพรุ่งนี้จะให้ทำงานอย่างอื่นใหม่ บางคนอาจไม่เต็มใจทำงานเพราะได้เพื่อนร่วมงานที่ไม่ดี หรือถ้าเห็นคนนี้ทำงานแล้ว ขอทำงานอย่างอื่นดีกว่า ไม่อยากทำงานด้วยจึงเห็นได้ว่า การทำงานกับกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นตัวกำหนดว่าหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 76)

แบบทดสอบของ เออริส อูริส (Auris Urie, 1973 : 95-99)

ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 76-79) ได้ดัดแปลงแล้วดังต่อไปนี้ จะช่วยให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานกับคน สถานการณ์อาจช่วยท่านประเมินผลการตัดสินใจของท่านในการตอบคำถาม สมมุติว่าท่านอยู่ในสถานการณ์นั้นด้วย อย่าตอบข้อที่ดีที่สุด แต่ให้ตอบข้อที่เป็นธรรมชาติกับท่านมากที่สุด ซึ่งที่ท่านเห็นว่าจะกระทำในสถานการณ์นั้น ๆ

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

1. สมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มของท่าน พยายามทำงานให้เท่าทันหรือดีกว่าท่าน และพยายามหาพรรคพวกเพื่อขัดขวางการกระทำของท่าน ถ้าท่านรู้แน่ชัดเช่นนี้ ท่านจะทำอย่างไร

ก. ไล่ออกจากงาน

ข. ให้มาดำรงตำแหน่งผู้ช่วยของท่าน

ค. ทำลายกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนตัวบุคคล

ง. แจ้งให้เขาทราบว่า ท่านทราบการกระทำของเขาดี ขอให้เขาทำงานตามหน้าที่ให้สมบูรณ์

2. มีบุคคลกลุ่มหนึ่งบันทึกกับท่านว่า เขาทำงานมาหลายแห่ง แต่ไม่คิด
เลยว่าจะมาทำงานหนักอย่างนี้ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกให้เขาลาออกถ้าไม่พอใจ
- ข. ขอให้เขาพิสูจน์ให้เห็นจริงว่าเขาทำงานหนักจริง ๆ
- ค. พยายามให้เขาได้พิจารณาว่า งานที่ทำหนักเกินความสามารถ
ของเขาแน่หรือไม่

3. การให้รางวัลที่ดีที่สุด เช่น การพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนขั้น
ท่านพิจารณาบุคคลใด

- ก. ทำงานดีที่สุด
- ข. มีความพยายามมากที่สุด
- ค. เสียสละอย่างยิ่งแก่ท่านเป็นการส่วนตัว

4. บุคคลต่อไปนี้ท่านยกย่องใครมากที่สุด

- ก. บุคคลที่ทำงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้ว่าจะมีข้อเสียบ้างก็ตาม
- ข. บุคคลที่พยายามช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ
- ค. บุคคลที่มีความสนใจในผลประโยชน์ของกลุ่ม

คำตอบ

1. (ง) แสดงว่าท่านสร้างความสำเร็จให้กับการเป็นผู้นำของท่าน
และทำให้เขาอ่อนลงโดยบอกให้เขารู้ว่าท่านรู้แผนของเขาดี

2. (ก) พิจารณาให้รอบคอบว่า การทำงานของเขาหนักเกินความ
สามารถของเขาหรือไม่

3. (ก) รางวัลที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ควรมอบให้แก่บุคคลที่ทำงานดีที่สุด

4. (ก) ที่ทำงานเป็นผลสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน
ควรได้รับการยกย่องมากที่สุด

ผู้นำแบบประชาธิปไตย

1. ท่านจัดประชุมปรึกษาเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับปัญหาที่ค้างอยู่ที่ประชุมที่มีความเห็นขัดแย้งและกล่าวหาซึ่งกันและกัน ท่านจะอย่างไร

- ก. ให้แต่ละคนได้มีโอกาสพูด
- ข. ให้คนที่ทำเสียงดังออกไป
- ค. เลือกคณะกรรมการเพื่อศึกษาปัญหานี้

2. มีคนในกลุ่มบอกท่านว่าเขาขอย้าย ก เป็นส่วนตัว แทนนาย ก ทำงานช้ามาก ซึ่งเป็นผลกระทบกระเทือนต่องานของเขา ท่านจะอย่างไร

- ก. ถามเหตุผลจากนาย ก เรื่องเกี่ยวกับการทำงานที่ล่าช้า
- ข. นำเรื่องไปปรึกษาผู้บังคับบัญชา
- ค. ศึกษาเกี่ยวกับงานที่ผ่านมาของบุคคลทั้งสอง

3. ครูคนหนึ่งพยายามทำให้ท่านเชื่อว่า นโยบายของโรงเรียนเป็นเหตุให้คณะครูขาดความสนใจในการทำงาน บุคคลเหล่านั้นจึงไม่พยายามทำงานอย่างดีที่สุด ท่านจะอย่างไร

- ก. ท่านไม่สนใจถ้าเขาไม่ทำตามนโยบาย แล้วมีผลทำให้กลุ่มทำงานดีขึ้น
- ข. พยายามให้บุคคลกลุ่มนั้นยอมรับนโยบายของโรงเรียน แม้ว่าความรู้สึกส่วนตัวของท่านอาจไม่เห็นด้วยก็ตาม
- ค. ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

4. ถ้าคนหนึ่งในกลุ่มไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่ร่วมในการอภิปรายใด ๆ ท่านจะอย่างไร

- ก. พยายามสร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่บุคคลผู้นั้น ด้วยการสนับสนุนเขา พบปะพูดคุยกับเขาเป็นส่วนตัว เพื่อช่วยให้เขาพูดแสดงความคิดเห็นในกลุ่มได้
- ข. พยายามหาเรื่องอภิปรายตรงกับเรื่องที่เขาสามารถพูดได้ดีที่สุด

คำตอบ

ปัจจุบัน

1. (ค) เลือกตั้งกรรมการขึ้นมา เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ใน
2. (ก) ควรศึกษาความเป็นมาในอดีตของบุคคลทั้งสองให้เพียงพอ
3. (ก) ให้ปรึกษาผู้บังคับบัญชา (เพราะเป็นงานนโยบาย)
4. (ข) พยายามแนะนำการอภิปราย ที่ตรงกับประเด็นที่เขาสามารถ

พูดได้

ผู้นำแบบตามสบาย

1. สมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มไม่ยอมมาปรึกษาท่านในปัญหาของเขา ทั้งที่เขาก็ยังไม่เข้าใจกระจ่างชัด และยังพยายามที่จะแก้ปัญห ด้วยวิธีทางของเขาเอง ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ปลอ่ยให้ เขาทำตามที่เขาต้องการ
- ข. พยายามหาทางช่วย เขาแก้ปัญหานั้น
- ค. บอกให้เขารู้ว่า ถ้าไม่มาปรึกษากับท่าน เขาอาจอยู่ในฐานะที่ลำบาก

2. สมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มบอกท่านว่า งานที่ท่านมอบให้ทำนั้นเขาไม่ชอบ และขอให้ท่านหาคนอื่นมาทำงานนั้น ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ทำตามที่เขาเสนอ
- ข. ให้เขาพ้นจากงานนั้นทันที
- ค. อธิบายให้เขาเข้าใจเหตุผล ที่ท่านเลือกเขาทำงานนี้

3. ท่านพยายามให้นาย ก ทำงานร่วมกับนาย ข ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ไม่เป็นผลสำเร็จ เพราะทั้งสองปฏิเสธที่จะร่วมมือกัน เนื่องจากมีเหตุผลส่วนตัว ท่านนึกได้ว่าท่านทำไม่ถูก ที่จะพยายามให้คนทั้งสองนี้ทำงานร่วมกัน ท่านจะทำอย่างไรต่อไป

- ก. ยืนยันให้บุคคลทั้งสองทำตามคำสั่ง
- ข. ปรึกษากับบุคคลทั้งสองโดยพร้อมหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา
- ค. เชิญบุคคลทั้งสองมาให้เหตุผลที่ละคน
ง. ไม่ต้องพิจารณาอีก เพราะงานอย่างนี้ให้คนอื่นทำได้
4. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุด ให้แก่บุคคลที่มีความกระตือรือร้นมากที่สุดใช่หรือไม่
- ก. ใช่
- ข. ไม่ใช่

คำตอบ

1. (ข) พยายามหาทางที่จะช่วยเขาแก้ปัญหาที่ยุ่งยากนั้น
2. (ค) อธิบายให้เขาทราบถึงเหตุผล ที่เลือกเขาทำงานในครั้งนี้ และขอร้องให้เขาทำต่อไป
3. (ข) หรือ (ค) การพูดพร้อมกันทั้งสองคน หรือการแยกพูดที่ละคนนั้น ขึ้นกับท่าทีของบุคคลทั้งสอง
4. (ก) ควรมอบงานยากที่สุด ให้คนที่มีความกระตือรือร้นที่จะทำมากที่สุด เขาจะพึงพอใจในผลสำเร็จในการทำงานของเขา และนโยบายทั่วไปจะต้องไม่ถือว่าเราจะมอบงานง่าย ๆ ให้แก่กลุ่มคนที่ย่อท้อหรือเหนื่อยหน่าย เพราะจะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการแบ่งงานกันขึ้น

การให้คะแนน

ให้คะแนนคำตอบของท่านเป็น 3 ตอน แต่ละตอนมี 4 ข้อ ถ้าท่านตอบถูกต้องตามคำตอบที่เฉลยมาพร้อมนี้ ให้ข้อละ 10 คะแนน โปรดดูระดับคะแนนของท่าน

- 40 คะแนน ถือว่า ท่านเยี่ยมมาก
- 30 คะแนน ถือว่า ท่านอยู่ในเกณฑ์ดี
- 20 คะแนน หรือต่ำกว่า ท่านต้องแก้ไข

การเปรียบเทียบคะแนนของท่านในแต่ละตอน จะแสดงว่า ท่านมี
ลักษณะต้อยเพียงใด (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2525 : 67-79)

7. แบบของผู้ที่คำนึงถึงคนและคำนึงถึงผลผลิต

โรเบิร์ต เบลค และ เจน เมาทัน (Robert Blake and Jane Mouton, 1964 : 11) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ แบบคำนึงถึงคน (Concern for people) และแบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern for production) แต่ละแบบแบ่งย่อยลงไปตามระดับของการให้ความสำคัญของคนหรือผลผลิตมีแบบละ 9 มิติ เมื่อเอาการเน้นความสำคัญของทั้งสองด้านมาประกอบเข้าด้วยกันจะได้รูปตารางการบริหารมี 81 ช่อง ดังแผนภูมิแสดงรูปตารางการบริหาร ตามแบบของผู้ที่คำนึงถึงคนและคำนึงถึงผลผลิต



แผนภูมิแสดงรูปตารางการบริหารตามแบบของผู้ที่คำนึงถึงคนและคำนึงถึงผลผลิต
(Blake and Mouton, 1964 : 11)

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 5 แบบ เบลค และ เมาคัน (Blake and Mouton, 1964 : 136) อธิบายไว้ดังนี้

1. แบบเช้าชามเย็นชาม (Impoverished) ผู้นำประเภทนี้เป็นแบบ 1-1 ไม่ค่อยสนใจโยคีในหน้าที่การงานหรือผู้ร่วมงานทำงานในลักษณะที่ให้พันตัวโดยไม่ถูกไล่ออกจากองค์การก็พอเพียงแล้ว
2. แบบมิตรภาพสังสรรค์ (Country club) เป็นประเภท 1-9 ผู้นำประเภทนี้เน้นความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อเสริมสร้างให้มีบรรยากาศแห่งมิตรภาพ อันจะมีผลทำให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
3. แบบงานชิ้นสมอง (Task) เป็นผู้นำแบบ 9-1 ลักษณะของผู้นำแบบนี้มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานแต่อย่างเดียว ไม่มองเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน
4. แบบเดินสายกลาง (Middle-of-the-road) เป็นผู้นำประเภท 5-5 ซึ่งเน้นความสำคัญของคนและผลงาน แต่เน้นในระดับปานกลาง
5. แบบหมู่คณะ (Team) ผู้นำประเภทนี้เป็นแบบ 9-9 ซึ่งเป็นผู้นำที่ส่งเสริมบรรยากาศให้มีการทำงานสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานเป็นไปด้วยความแน่นแฟ้น อันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดีเยี่ยม (สุมะธ ติเยวิตเรศ, 2527 : 69-70)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 81) ว่า ตารางการบริหารของเบลค และเมาคัน (Blake and Mouton) จะสามารถช่วยให้ผู้นำเลือกแบบของการนำได้เพราะมีทั้งหมดถึง 81 แบบ ถ้าจะหวังประสิทธิภาพของการทำงานก็จะต้องเน้นมิติทางผลิตผลแต่ทั้งนี้ควรให้ระบอบกระเทือนความต้องการของบุคคลน้อยที่สุด แต่ถ้าจะเน้นที่การสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความสุขกายสบายใจในการทำงาน ก็ควรจะต้องคำนึงถึงผลสำเร็จของการทำงานด้วย

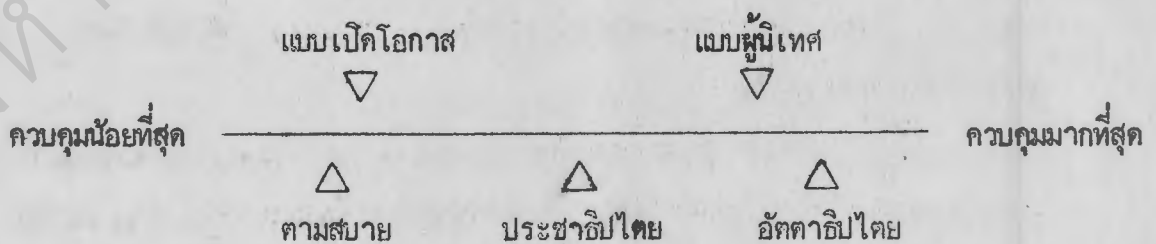
8. ผู้นำแบบเปิดโอกาสและผู้นำแบบนิเทศ

กัลเลย์ และลีเธอร์ส (Gulley and Leathers, 1977 : 259-260)

ได้ศึกษาแบบผู้นำและได้เสนอแนะแบบผู้นำอีก 2 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบเปิดโอกาส (Permissive Leadership)
2. ผู้นำแบบนิเทศ (Supervisory Leadership)

ผู้นำแบบเปิดโอกาส (Permissive Leadership) ถ้าเราถือเอาการควบคุมของหัวหน้าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา เราได้แบบตามสบาย ซึ่งควบคุมน้อยที่สุดอยู่ทางซ้าย อัตรชาติปไตยหรือควบคุมมากที่สุดอยู่ทางขวามือ แล้วแบบประชาธิปไตยจะอยู่ตรงกลาง ผู้นำแบบเปิดโอกาสจะอยู่ทางซ้ายของประชาธิปไตย และอยู่ก่อนมาทางแบบตามสบาย ลักษณะของการเป็นผู้นำแบบนี้ ให้เสรีภาพแก่สมาชิกที่จะพูดและแสดงความคิดเห็น มากกว่าแบบประชาธิปไตย ผู้นำทำหน้าที่เป็นตำรวจจราจร ให้การจราจรไปได้สะดวกมากกว่าที่จะทำหน้าที่เป็นมัคคุเทศก์ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองว่า จะทำอย่างไรในปัญหาใหญ่ ๆ ผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความต้องการความคิดริเริ่ม ในทำนองเดียวกันก็เหมาะสมสำหรับกลุ่มที่สมาชิกมีแรงสูงใจค้ำที่จะคงอยู่ทำงานในหน่วยงานเดิม เช่น ในสภาวะของการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างในปัจจุบัน หรือในการพัฒนาตนเองของกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องเปิดโอกาสและให้เสรีภาพในการแสดงออก กลุ่มที่เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสำคัญเหนือกว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ เช่น การสังคม และการพักผ่อน เป็นต้น เหมาะสมสำหรับการนำแบบเปิดโอกาส ดังแผนภูมิ แสดงแบบของการเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากการควบคุม



แผนภูมิแสดง แบบของการเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากการควบคุม

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 82)

ผู้นำแบบผู้เฒ่า (Supervisory Leadership) จากแผนภูมิ จะเห็นว่า ผู้นำแบบผู้เฒ่าจะอยู่ทางขวาของประชาธิปไตย แต่ห่างจากแบบอัคราธิปไตย ผู้นำแบบผู้เฒ่ามีการควบคุมมากกว่าแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานเป็นสำคัญ และใช้ในโอกาสที่การติดต่อสื่อสารอยู่ในวงจำกัดและไม่สะดวก ผู้นำแบบนี้มีอิทธิพลค่อนข้างน้อยต่อการตัดสินใจของกลุ่ม ไม่ค่อยจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หวังที่จะเห็นสมาชิกทำงานเสร็จตามเวลากำหนด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 81-82)

9. ผู้นำของ เกรช และบอลลาชี

เกรชและบอลลาชี (Krech and Ballachy, 1962 : 420-423) ได้ศึกษาแบบของผู้นำหรือลักษณะของผู้นำแล้วสรุปไว้เป็น 2 นัยดังนี้คือ

1. พิจารณาตามสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ 3 แบบ ดังนี้คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้มีอำนาจตามกฎหมายและใช้อำนาจนั้นอย่างเต็มที่ เพื่อบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยคุณะณภาพ

1.2 ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้อำนาจมาโดยบุคลิกลักษณะของตนเอง สามารถชักจูง ครอบงำคนอื่นได้อย่างดี ผู้ตามมีศรัทธายกย่องอย่างแท้จริง ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับก็สามารถปฏิบัติให้ลุล่วงด้วยดี

1.3 ผู้นำสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้ถูกยกย่องเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ที่เห็นได้ง่ายคือพระมหากษัตริย์

2. พิจารณาตามลักษณะและวิธีปฏิบัติ (Styles) ที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้คือ

2.1 ผู้นำแบบอัคราธิปไตย (Autocratic Leader) คือลักษณะผู้นำที่ใช้อำนาจของตนเป็นใหญ่ ไม่ฟังเสียงใคร รูปแบบของกลุ่มจะยึดผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำในลักษณะทางเดียวคือ ด้านรับใช้ฟังคำสั่ง ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 399) ว่ามีพฤติกรรมการบริหาร 9 ประการ ดังนี้คือ

2.1.1 นิยามใช้อำนาจหน้าที่เกือบตลอดเวลาทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้นเลย

2.1.2 การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ

2.1.3 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสำคัญให้กับตนเอง

2.1.4 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ ด้วยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการทำงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่ตั้งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการเป็นการติดต่อดสื่อสารจากบนลงล่างเพียงทางเดียว

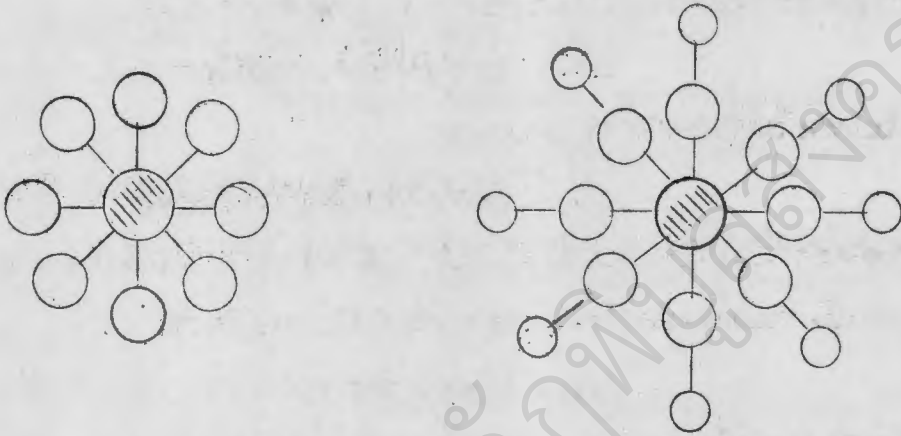
2.1.6 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา ไม่นิยมการใช้เหตุผลในการดำเนินงาน

2.1.7 คำว่า "ผู้ช่วย" หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยของหัวหน้าและช่วยให้งานของหัวหน้าสำเร็จ ไม่ใช่งานของตนสำเร็จ

2.1.8 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางที่ถึง 5-7 ชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักซับซ้อนและวุ่นเสียเวลางานล่าช้า

2.1.9 ระบบการตั้งคณะกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เงิบหายกลายเป็นคลื่นกระทบฝั่งไป

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบอัทธนิยม จะมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านฟังคำสั่ง รับผิดชอบ ระบบการติดต่อก็จะเป็นไปในทางเดียว คือจากผู้นำไปสู่สมาชิก ดังแผนภูมิแสดงโครงสร้างของกลุ่มผู้นำและอัทธนิยม



เมื่อ  คือสมาชิก  คือผู้นำ

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) ใช้อำนาจบังคับบัญชาแต่น้อย ขาดระเบียบวินัย ปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามใจชอบ ต่างคนต่างทำ ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีความสัมพันธ์กันทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิก สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 400) ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารมี 5 ประการ ดังนี้คือ

2.2.1 ปล่อยให้บังคับบัญชาเสนอกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานตามระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2.2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแลและไม่ได้สร้างกฎเกณฑ์ควบคุมงานไว้สำหรับว่าใครปฏิบัติได้ผลเพียงใด



2.2.3 หัวหน้างานมักไม่ยุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีแต่ชื่อหรือสมมุติฐานเท่านั้น

2.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามผู้บังคับบัญชาระดับสูงส่งลงมา

2.2.5 ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงานและไม่พยายามจัดให้มีการประเมินงานหรือการคิดหาเหตุผลเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมจะอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ขาดความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิแสดงโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม



เมื่อ  คือสมาชิก  คือผู้นำ

แผนภูมิแสดง โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม

(สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 : 400)

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) การปฏิบัติ
งานไม่ถือเอาตนเองเป็นใหญ่ ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย อาศัยความร่วมมือร่วมใจ
จากกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับสมาชิก การตัดสินใจ
โดยฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 401) ว่ามีพฤติกรรม
การบริหาร 6 ประการ ดังนี้คือ

2.3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน
ดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

2.3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

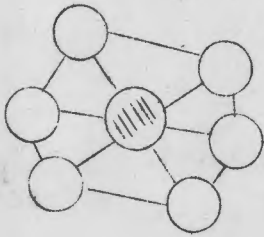
2.3.3 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สั่งงาน
แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2.3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิดและ
วินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

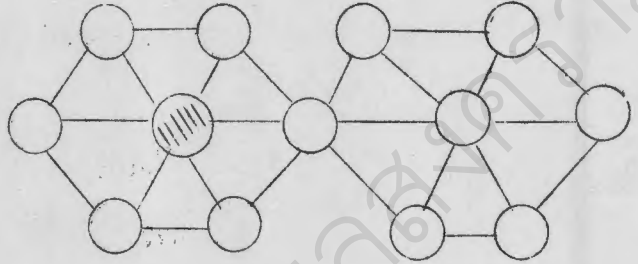
2.3.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า
ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนและทำงานร่วมกับตน

2.3.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธ์ภาพอันดี
ต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง
และสมาชิกก็มีปฏิริยากันหลายทาง ดังแผนภูมิแสดง โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย



กลุ่มเล็ก



กลุ่มใหญ่

เมื่อ  คือสมาชิก  คือผู้นำ

แผนภูมิแสดง โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย

(สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 : 401)

ไวท์ (White, 1960 : 234-235) ได้ทำการวิเคราะห์ผู้นำทั้งสามแบบ พบว่าผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ไม่สามารถพิจารณาเป็นมิติเดียวได้ ประจวบทั้งจุดสามจุดที่อยู่บนเส้นตรงอันเดียวกัน แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วจะเป็นเสมือนจุดสามจุด ประกอบกันขึ้นเป็นรูปสามเหลี่ยมซึ่งแสดงรูปแบบ (Model) ได้ดังแผนภูมิแสดง มิติของลักษณะผู้นำ

ประชาธิปไตย
ค

ระเบียบ

เสรีภาพ

อสังคมนิยม

ก

ข

เสรีนิยม

แผนภูมิแสดง มิติของลักษณะผู้นำ แบบอสังคมนิยม แบบเสรีนิยม แบบประชาธิปไตย

(White, 1960 : 235)

จากแผนภูมิ พิจารณาตามแนว ก ค จะเป็นแกนนำไปสู่การยึดถือระเบียบ มิติผู้นำแบบอสังคมนิยมกับแบบประชาธิปไตยย่อมยึดถือปฏิบัติ เพราะหลักการมีระเบียบ เมื่อพิจารณาตามแนว ข ค จะเป็นแกนนำไปสู่เสรีภาพ มิติผู้นำแบบเสรีนิยมกับแบบประชาธิปไตยได้ยึดถือปฏิบัติ เพราะหลักการให้เสรีภาพ แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างลักษณะผู้นำแบบอสังคมนิยม จะเห็นว่าแบบเสรีนิยม ไม่สนใจในระเบียบมากนัก เน้นการให้เสรีภาพจนปราศจากขอบเขต ส่วนแบบอสังคมนิยมจำกัดเสรีภาพ เครื่องวัดต่อระเบียบแบบแผน ครั้นมาพิจารณาผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเห็นว่า เป็นลักษณะที่ระบอบกัน กล่าวคือ เน้นการให้เสรีภาพแต่มีขอบเขตและขณะเดียวกันก็ยึดหลักระเบียบ แต่แบบประชาธิปไตยก็มีได้หมายความว่า เป็นจุดกึ่งกลางระหว่างแบบเสรีนิยมกับแบบอสังคมนิยม เพราะเสรีภาพ (Freedom) กับระเบียบ (Order) ก็มีได้เป็นสิ่งที่มีความหมายตรงกันข้ามเสมอไป สำหรับในรูปแบบประชาธิปไตยแล้วกล่าวได้ว่า ทั้งเสรีภาพและระเบียบย่อมเป็นสิ่งเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้อยู่ในลักษณะที่สมดุลย์ ดังนั้นลักษณะที่สมดุลย์ ดังนั้นลักษณะแบบประชาธิปไตยจึงจัดว่าอยู่ในอีกมิติหนึ่ง

10. ผู้นำแบบเห็นที่คนหรือเห็นที่งาน

จากผลงานเกี่ยวกับการเป็นผู้นำของผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น เฟรด อี ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) จากหนังสือ A Theory of Leadership Effectiveness ซึ่งให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยการเป็นผู้นำ โรเบิร์ต เบลค และ เจน เมาคัน (Robert Blake and Jane Mouton) ในหนังสือ The Managerial Grid ซึ่งให้แนวคิดอย่างดีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและ วี. เจ. เรดดิน (W.J. Reddin) จากหนังสือ Managerial Effectiveness ซึ่งมุ่งเน้นการปฏิบัติของการเป็นผู้นำ จากผลงานดังกล่าวสรุปได้ว่า มิติของการเป็นผู้นำนั้นมี 2 ทางคือ มิติแรกผู้นำที่จะเน้นถึงการทำงานให้สำเร็จหรือปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไป มิติที่สองผู้นำมุ่งที่จะเน้นถึงความต้องการ หรือความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่ม และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม

จากแนวคิดข้างต้น ถ้าให้มิติแรกคือการที่ผู้นำมุ่งที่งาน และมิติหลังคือการที่ผู้นำมุ่งที่ความสัมพันธ์ เราอาจสร้างตารางการเป็นผู้นำ (Leadership Grid) ใ้ด้ดัง แผนภูมิแสดงตารางการเป็นผู้นำ

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

แผนภูมิแสดง ตารางการเป็นผู้นำ

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์, 2525 : 83)

จากตารางข้างต้น ตามแนวนอนแทนมิติมุ่งทำงาน ตามแนวตั้งแทนมิติมุ่งที่ความสัมพันธ์ แต่ละมิติแบ่งเป็นช่อง ๆ ตั้งแต่ 1-9 จากนั้นเราสามารถแบ่งตารางการเป็นผู้นำออกได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1	งานสูง	สัมพันธ์สูง
ส่วนที่ 2	งานต่ำ	สัมพันธ์สูง
ส่วนที่ 3	งานต่ำ	สัมพันธ์ต่ำ
ส่วนที่ 4	งานสูง	สัมพันธ์ต่ำ

การอ่านตารางข้างต้นนี้ ก็อาศัยความรู้พื้นฐานเดิมเกี่ยวกับกราฟ ถ้าสมมุติว่า มุ่งทำงานเป็น 7 มุ่งที่ความสัมพันธ์เป็น 6 ก็คล้าย ๆ กับจุด (7,6) ในกราฟ ซึ่งอยู่ในส่วนที่ 1 ของตารางการเป็นผู้นำ

เพื่อจะทดสอบการรับรู้การเป็นผู้นำของตัวเอง ท่านอาจทำได้โดยตอบแบบสอบถามการรับรู้การเป็นผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี และเอลเลียต (Sergiovanni and Elliott, 1975 : 103) ซึ่งประมาณแบบของการเป็นผู้นำของท่าน ถ้าท่านตอบคำถามด้วยความจริงใจ แบบสอบถามนี้มาครส่วนประมาณค่าให้ท่านทำเครื่องหมายในช่องที่กำหนดแบบสอบถามนี้ ถามท่านว่า ท่านจะอย่างไร ถ้าท่านเป็นผู้นำของกลุ่ม

รายการ	เสมอ	บ่อย ๆ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย
ถ้าข้าพเจ้าเป็นผู้นำของกลุ่ม					
1. ข้าพเจ้าจะทำตนเหมือนกับเป็นตัวแทนของกลุ่ม					
2. ข้าพเจ้าจะให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่สมาชิกของกลุ่ม การทำงานของเขา					

รายการ	เสมอ	บ่อย ๆ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย
3. ข้าพเจ้าจะข้ายู่ที่ใช้ระเบียบหรือแบบเดียวกันในการทำงาน					
4. ข้าพเจ้าจะอนุญาตให้สมาชิกใช้วิจารณ์ของตนเองในการแก้ปัญหา					
5. ข้าพเจ้าจะกระตุ้นให้สมาชิกให้ความพยายามอย่างเต็มที่					
6. ข้าพเจ้าจะยอมให้สมาชิกทำงานตามวิธีที่เขาเห็นว่าดีที่สุด					
7. ข้าพเจ้าจะปล่อยให้สมาชิกทำงานตามสบายและทำตามที่เขาเห็นสมควร					
8. ข้าพเจ้าจะมุ่งให้งานได้ดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว					
9. ข้าพเจ้าจะแก้ไขข้อขัดแย้งให้สงบลงเมื่อมันเกิดขึ้นในกลุ่ม					
10. ข้าพเจ้าจะตัดสินใจว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร					
11. ข้าพเจ้าลังเลใจที่จะให้เสรีภาพใด ๆ แก่สมาชิกในการทำงาน					
12. ข้าพเจ้าจะเร่งหรือส่งเสริมให้ได้งานมากขึ้น					

รายการ	เสมอ	บ่อย ๆ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย
13. ข้าพเจ้าจะกำหนดให้ใครทำงานร่วมกับใครในภารกิจเฉพาะอย่าง					
14. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง					
15. ข้าพเจ้าจะกำหนดระยะเวลาในการทำงาน					
16. ข้าพเจ้าจะปฏิเสธที่จะอธิบายอะไรในสิ่งที่ข้าพเจ้าได้กระทำลงไป					
17. ข้าพเจ้าจะเกลียดกล่อมสมาชิกว่าความผิดของข้าพเจ้านั้นจะทำให้เขาได้รับประโยชน์					
18. ข้าพเจ้าจะอนุญาตให้กลุ่มทำงานตามความสามารถของเขาเอง					

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้ว ท่านสามารถให้คะแนนตัวท่านเองได้ดังนี้

1. วงกลมล้อมรอบข้อ 1, 3, 9, 10, 15, 16 และ 17
2. ข้อที่ท่านวงกลม เขียน "1" หน้าข้อที่ท่านตอบว่า "นาน ๆ ครั้ง" หรือ "ไม่เคยเลย"
3. ข้อที่ท่านไม่ได้วงกลมเขียน "1" หน้าข้อที่ท่านตอบว่า "เสมอ" หรือ "บ่อย ๆ"
4. ให้วงกลมรอบ "1" ของข้อต่อไปนี้ 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16 และ 18
5. นับจำนวน "1" ที่ท่านไม่ได้วงกลม จำนวนที่ได้คือคะแนนของท่านที่ได้จากมิตที่มุ่งทำงาน
6. นับวงกลมรอบ "1" จำนวนที่ได้คือคะแนนของท่านที่ได้จากมิตที่มุ่งความสัมพันธ์

จากนั้นนำคะแนนที่ได้ ทำเครื่องหมายในตารางการเป็นผู้นำ ถ้าท่านเคย
ประเมินผลด้วยตัวท่านเองว่า ท่านเป็นผู้นำแบบใด คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามนี้ สอดคล้อง
กับสิ่งที่ท่านคิดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับการรับรู้ตัวท่านเองหรือไม่

ถ้าท่านให้บุคคลที่รู้จักตัวท่านเองก็ ประเมินผลตัวท่านจากแบบสอบถามนี้ ท่าน
อาจแปลกใจบ้างก็ได้ ที่คนอื่นมองท่านไม่ค่อยจะเหมือนกับที่ท่านมองดูตัวท่านเอง

แบบสอบถามที่ได้คัดแปลงมาใช้ข้างต้นนี้ อาจไม่ใช่ตาชั่งที่เที่ยงตรงในการวัด
แบบของการเป็นผู้นำของท่าน แต่ก็อาจเป็นเครื่องชี้แนะแบบของการเป็นผู้นำของท่านได้บ้าง
ตามสมควร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 82-85)

วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ได้สร้างทฤษฎีการเป็นผู้นำ
ที่เรียกว่า 3-D Model หรือ 3-D Management ขึ้น โดยมี 2 มิติ มิติแรกตามแนวอน
เป็นมิติที่มุ่งทำงาน หรือ Task Orientation และย่อว่า TO มิติที่สองตามแนวตั้งเป็น
มิติที่มุ่งความสัมพันธ์ หรือ Relationships Orientation และย่อว่า RO แต่ละมิติ
แบ่งเป็นช่องจาก 0 ถึง 4

ส่วนที่ 1 งานสูง-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผสมผสาน (Integrated)
ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มุ่งที่คนโดยให้ทำงานที่มีความหมาย และมุ่งที่งานโดยให้คนตระหนัก
ถึงความรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 งานต่ำ-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ (Related)
ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

ส่วนที่ 3 งานต่ำ-สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว (Separated)
ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 งานสูง-สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ (Dedicated)
ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้ทั้งงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

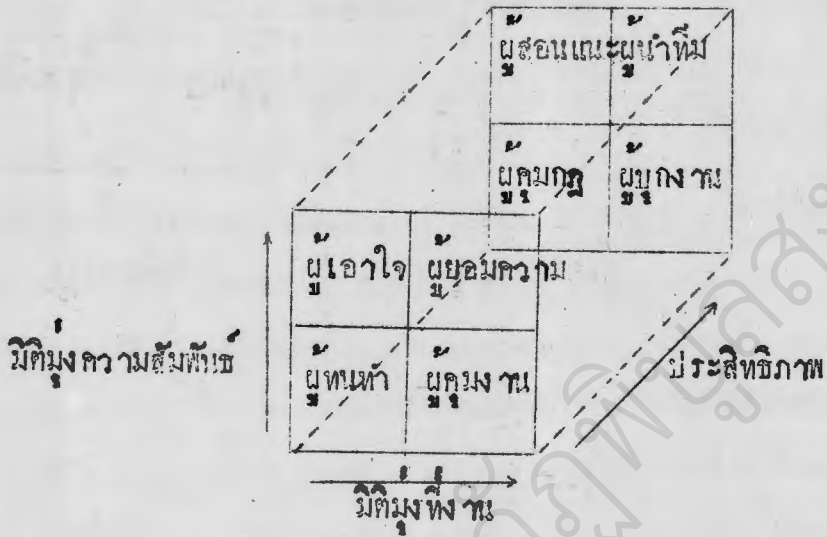
โดยความเป็นจริงแล้ว แบบของผู้นำทั้งสี่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เหมือนแยกขาวออกจากดำ แต่ที่พยายามแยกออกก็เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยในระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผู้ผสมผสาน เป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยในระยะหลังแสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ นั่นก็คือ แบบใดแบบหนึ่งในสี่แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ

แนวคิดของ วิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) นี้ เป็นโปรแกรมเพื่อพัฒนาองค์การ (Organizational Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD และ 3-D Model นี้มักจะเรียกกันว่า 3-D Management เนื่องจากมีแบบพื้นฐาน 4 แบบ แต่ละแบบก็อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ จึงทำให้มีแบบสำหรับเลือกอีก 8 แบบ 3-D Management นี้ สร้างจาก ๘ แบบที่ให้เลือกบนมิติทั้งสองคือ มุ่งทำงาน (Task Orientation) ย่อว่า TO และมิติมุ่งที่ความสัมพันธ์ (Relationships Orientation) ย่อว่า RO จึงเป็นรูป 3 มิติ ซึ่งเป็นจุดเริ่ม ต้นของคำว่า 3-D Management (Reddin, 1970 : 238) ดังแผนภูมิ แสดงแบบพื้นฐานของการเป็นผู้นำของเรดดีนและแผนภูมิ แสดงทฤษฎีการเป็นผู้นำ 3-D Management ของเรดดีน

มิตรสัมพันธ์ 2	ผู้ผสมผสาน 1
ผู้แยกตัว 3	ผู้เสียสละ 4

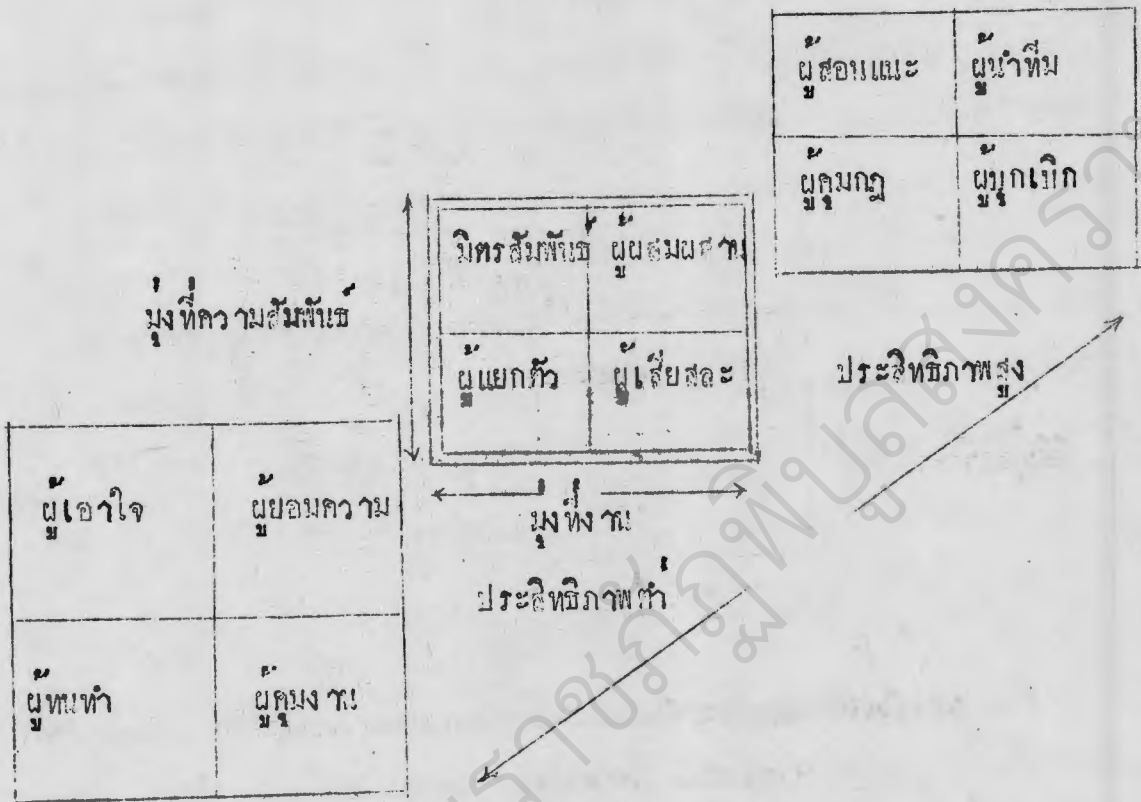
แผนภูมิ แสดงแบบพื้นฐานของการเป็นผู้นำของเรดดีน

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 86)



แผนภูมิแสดง ทฤษฎีการเป็นผู้นำ 3-D Management ของเรดดิน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 86)

ทฤษฎีการเป็นผู้นำ 3-D Model หรือ 3-D Management ของ วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) นี้ ถือว่าการเป็นผู้นำนั้นมีแบบพื้นฐาน 4 แบบ ดังได้กล่าวมาแล้วมีแบบที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ คือ ผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้คุมงาน (Bureaucrat) และผู้บุกรงาน (Benevolent autocrat) และมีแบบที่หย่อนประสิทธิภาพอีก 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้หนีท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) ดังแผนภูมิ แสดงทฤษฎีการเป็นผู้นำ 3-D Management ของเรดดิน



แผนภูมิแสดง ทฤษฎีการเป็นผู้นำ 3-D Management ของเรดดีน

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 87)

จากแนวคิดของวิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) จะเห็นว่า ชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน (Integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบประนีประนอมหรือแบบผู้ยอมความ (Compromise) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้นำทีม (Executive) ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบผู้เอาใจ (Missionary) แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมกับการนำแบบนี้ก็จะกลายเป็นแบบผู้สอนแนะ

(Developer) ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัว (Separated) ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่ต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง เขาก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนีทำ (Deserter) ผู้เสียสละ (Dedicated) ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาจะมองเห็นเป็นแบบผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent autocrat) แต่ถ้าแบบของผู้นำปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม เขาก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือเป็นผู้คุมงาน (Autocrat) จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิภาพ หรือไร้ประสิทธิภาพก็ได้

วิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) ว่าผู้นำที่ดีและมีประสิทธิผล มี 4 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่า มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงานซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันทั้งในงานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่างานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

2. ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้คือผู้นำที่ถือว่า หน้าที่ของตนเองก็คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้น หรือระยะยาว เขาตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามให้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายระสงค์สูงสุดได้

3. ผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก และมุ่งมั่นที่งานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคือง ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จต่ำ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงาน ชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาน้อยที่สุด และมีความเชื่อฟังเขามากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

4. ผู้กุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงาน แม้ว่าเขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ว่าผู้นำที่ไม่ดี และประสิทธิผลน้อย มี 4 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนิ่งถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

2. ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งที่ตนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจ ที่จะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะบัตปัญหาและทำให้คนที่มื่ออิทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

3. ผู้หนีทำ (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งในงานและที่ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และก็ไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้วยังไม่ให้อื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นคนอึด ฉ่อยชา

4. ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บังคับให้ผู้อื่นทำงานและใช้วิธีการทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (Boles and Davenport, 1975 : 238-239) (เสริมศักดิ์ วิชาสารณย์, 2525 : 85-89)

11. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960 : 33-34) เขียนหนังสือชื่อ *The Human Side of Enterprise* เสนอแนะทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ 2 ทฤษฎี เรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

สมมุติฐานของทฤษฎี X มี 3 ประการ ดังนี้คือ

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และพยายามที่จะบิบทแล้ว หลีกเลียง เมื่อมีโอกาส
2. เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ข่มขู่ หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ
3. คนโดยทั่วไปชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลียงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคง (Security) เหนือสิ่งอื่นใด

จะเห็นว่าสมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้น เป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่า หรือที่เรียกว่ายุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) จะเห็นว่าผู้นำตามทฤษฎี X ใช้อำนาจข่มขู่ วางแผนงานเองชอบสั่งการ เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ เพื่อที่จะให้งานสำเร็จก็ต้องสั่งการบังคับ ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ผู้นำมักจะให้บริการในส่วนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคง

หลังจากวิชาการเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ได้รับความศึกษาค้นคว้ามีผลทำให้แมกเกรเกอร์ (McGregor) กิจทฤษฎี Y ขึ้น ซึ่งมีสมมุติฐาน 6 ประการ ดังนี้คือ

1. ความพยายามทั้งกายและทางจิตใจที่ใช้ไปในกรทำงานนั้น ก็มีสภาพเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมภายนอกและการขู่ว่าจะลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ มนุษย์พยายามที่จะนำตนเอง (Self-direction) ควบคุมตนเอง (Self-control) เพื่อจะทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนรับผิดชอบ
3. การที่บุคคลผูกพันตนเองกับงานขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัล หรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ
4. ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ ไม่เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. คุณสมบัติที่ดี เช่น มีมโนภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด ว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ มีกระจายอยู่ทั่วไปในคนทั้งหลาย
6. ภายในสภาวะการณ์ของการดำรงชีวิต ในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ สติปัญญาของมนุษย์ยังไม่ถูกใช้ให้เต็มที่

ผู้นำตามทฤษฎี Y คือ ผู้นำที่มองเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนมีความรับผิดชอบ ผู้นำประเภทนี้พยายามกระตุ้นแรงเร้าให้เกิดการผสมผสานกัน ระหว่างจุดประสงค์ส่วนตนกับจุดประสงค์ของหน่วยงานผู้นำประเภทนี้อาจจะคำนึงถึงตัวแปร 4 ประการในการเป็นผู้นำ ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะของตัวผู้นำเอง
2. เจตคติ ความต้องการ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา
3. ธรรมชาติขององค์การ
4. สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

จึงเห็นได้ว่าเมื่อเวลา สถานที่ รูปแบบของหน่วยงาน จุดประสงค์ของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อม ๗ เปลี่ยนไปแล้ว รูปแบบของการเป็นผู้นำก็จะเปลี่ยนไปด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 89-90)

สิกุลลา (Sikula, 1957 : 31) ได้เปรียบเทียบสมมุติฐาน ที่เกี่ยวกับบุคคล ของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้เพื่อช่วยแก่การเข้าใจดังนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักขี้เกียจ	1. มนุษย์จะขยัน
2. มนุษย์หลีกเลี่ยงงาน	2. การทำงานมีธรรมชาติเหมือนกับการเล่น และการพักผ่อน
3. มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุมและรับคำสั่ง	3. มนุษย์กระตุ้นตัวเองให้ทำงาน
4. ควรใช้วินัยจากภายนอก	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ	5. มนุษย์แสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด	6. มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์ และมีสมรรถภาพในการทำงาน

เพื่อจะตรวจดูความโน้มเอียงว่า ท่านเป็นผู้นำตามทฤษฎี X หรือผู้นำตามทฤษฎี Y ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ ขอให้ท่านทำใจให้เป็นกลาง ตอบในสิ่งที่ เป็นความเชื่อของท่าน แต่ละข้อจะมีข้อ ก และ ข คะแนนของข้อ ก และ ข ในแต่ละข้อ

รวมกันจะเท่ากับ 10 คะแนน ขอให้ท่านให้คะแนนทั้ง ก และ ข แล้วให้รวมกันได้เท่ากับ 10 คะแนน เช่น ท่านเชื่อข้อ ก มาก ท่านให้ 8 คะแนน ท่านเชื่อข้อ ข น้อย ท่านก็ให้ 2 คะแนน ท่านต้องไม่ลืมว่า คะแนนเมื่อรวมกันจะเท่ากับ 10 เสมอ ดังนั้นคะแนนของข้อ ก - ข อาจเป็น 10-0, 0-10, 5-5, 2-8, 6-4 หรืออะไรก็ได้ที่รวมกันแล้วเท่ากับ 10 แบบทดสอบนี้เป็นผลงานของ เซอร์จิโอวานนี และเอลเลียต (Sergiovanni and Elliott, 1975 : 88-90) ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 90-92) ได้ดัดแปลงเพื่อความเหมาะสมดังนี้

1. ก. เป็นธรรมชาติของนักเรียน ที่จะพยายามทำงานน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ 1.....
- ข. การที่นักเรียนหลีกเลี่ยงการทำงาน เพราะงานที่ทำนั้นไม่ค่อยมีความหมายแก่นักเรียน (10) 2.....
2. ก. ด้วยเหตุผลที่ครูใหญ่ควรจะเป็นบุคคลที่ควรได้รับการยกย่องนับถือมากที่สุดได้ในโรงเรียน ดังนั้น จะทำให้ครูใหญ่เสียเกียรติ ถ้าครูใหญ่ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชาถูก แต่ตนเองผิด 3.....
- ข. เพราะคนทุกคนในทุกระดับ ควรจะได้รับการเคารพนับถือเท่าเทียมกัน ดังนั้นจะเป็นการเพิ่มเกียรติและความน่านับถือให้แก่ครูใหญ่ ถ้าเขายอมรับว่าตัวเขาเองผิด และผู้ใต้บังคับบัญชาถูก (10) 4.....
3. ก. ถ้าครูสามารถได้รับข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ตนเองอยากได้แล้ว จะทำให้ครูมีเจตคติดีซึ่ข้และมีความรับผิดชอบดีขึ้นด้วย 5.....
- ข. ถ้าครูได้รับข้อมูลมากเกินไปจนความจำเป็น เพื่อใช้ในการทำงานของเขา จะมีแนวโน้มทำให้ครูใช้ข้อมูลที่ได้รับในทางที่ผิด (10) 6.....
4. ก. ปัญหาประการหนึ่งในการถามความคิดเห็นของคณะครูก็คือ ครูมีแนวคิดและโลกทัศน์แคบ ข้อเสนอแนะของคณะครูจึงไม่มีประโยชน์อะไรมากนัก 7.....

- ข. การถามความคิดเห็นของคณะครู จะมีส่วนช่วยให้แนวคิดและโลกทัศน์ กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะทำให้ครูคิดเป็น และให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ (10)
5. ก. ถ้าอนุญาตให้นักเรียนตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐานในการเรียนและความ ประพฤติแล้วนักเรียนมีแนวโน้มที่จะตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐานต่ำกว่า ที่ครูจะตั้ง 9.....
- ข. ถ้าอนุญาตให้นักเรียนตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐานในการเรียนและ ความประพฤติ แล้วนักเรียนมีแนวโน้มที่จะตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐาน สูงกว่าที่ครูจะตั้ง 10..... (10)
6. ก. เพราะคนทุกคนในทุกระดับควรจะได้รับ การเคารพนับถือเท่าเทียมกัน ดังนั้นจะเป็นการเพิ่มเกียรติและความน่านับถือให้แก่ครู เมื่อครูยอมรับว่าตนเองผิด และนักเรียนถูก 11.....
- ข. เพราะครูควรจะได้รับ การเคารพนับถือมากกว่าคนอื่น ที่อยู่ในระดับต่ำ 12..... (10)
กว่าเขาในโรงเรียน ดังนั้น จะเป็นการทำให้ครูเสียเกียรติ ถ้า ครูยอมรับว่านักเรียนถูกแต่ตนเองผิด
7. ก. คณะครูไม่ค่อยใช้มโนภาพและความเฉลียวฉลาดในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูมีคุณสมบัติดังกล่าวไม่มากนัก 13.....
- ข. ครูส่วนใหญ่มีมโนภาพและความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ค่อยได้แสดง ออกทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาและลักษณะของงานที่ทำ ไม่เปิด โอกาสหรือเอื้ออำนวยให้ 14..... (10)
8. ก. มนุษย์พยายามทำงานหนักขึ้น ถ้าเขาสามารถตรวจสอบพฤติกรรม ของเขาเอง และแก้ไขความผิดพลาดของตนเอง 15.....
- ข. มนุษย์จะพยายามลดมาตรฐานลง ถ้าไม่มีใครจับจ้องหรือจับตาดูเขา เวลาทำงานและไม่มีใครช่วยแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดของเขา 16..... (10)

9. ก. ถ้าท่านตอบแทนเป็นเงินตราแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างพอเพียง เขาก็
จะไม่ค่อยสนใจกับสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ความรับผิดชอบและการ
ยกย่องนับถือ 17.....
- ข. ถ้าท่านจัดบรรยากาศของการทำงานให้เป็นที่ท้าทายและน่าสนใจ
แล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านก็ไม่ค่อยบ่นถึงการตอบแทนที่เป็น
สิ่งของ เช่น ค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่น ๆ (10) 18.....
10. ก. ถ้าให้ครูตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานเองแล้ว
จะมีแนวโน้มว่าคณะครูจะตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐานสูงกว่าที่ใหญ่จะตั้ง 19.....
- ข. ถ้ายอมให้ครูตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานเองแล้ว
จะมีแนวโน้มว่าคณะครูจะตั้งจุดมุ่งหมายและมาตรฐานต่ำกว่าที่ครู
ใหญ่จะตั้ง (10) 20.....

เมื่อท่านให้คะแนนโดยให้แต่ละข้อ (ก. และ ข.) รวมกันได้ 10 คะแนน
แล้วให้ท่านรวมคะแนนคำตอบของท่านในช่องขวามือ จากช่องคำตอบข้อ 2, 4, 5, 8, 10,
11, 14, 15, 17, และ 19 เข้าด้วยกันซึ่งข้อเหล่านี้เป็นตัวแทนสมมุติฐานตามทฤษฎี X
สำหรับข้อที่เหลือจะเป็นตัวแทนของสมมุติฐานตามทฤษฎี Y คะแนนของท่านจะอยู่ในช่วง 0
ถึง 100 แต่โดยปกติแล้วคะแนนของท่านจะอยู่ระหว่าง 50 ถึง 100 เพราะคนส่วนใหญ่โน้มเอียง
ทางทฤษฎี Y ในการตอบคำถาม และคำตอบนั้นก็อาจไม่ใช่ธรรมชาติของเขาในการปฏิบัติ
ถ้าคะแนนของท่านยิ่งมาก โดยที่ท่านตอบตามธรรมชาติและความจริงใจว่าท่านเชื่ออย่างนั้นแล้ว
ก็แสดงว่าท่านมีพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี Y

12. ผู้นำตามแนวทฤษฎีของคาวีส

คีธ คาวีส (Keith Davis, 1972:498) มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐแอริโซนา สหรัฐอเมริกา ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ โดยอาศัยพฤติกรรมขององค์การเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำทั้ง 4 แบบ มีดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบอัคราธิปไตย (Autocratic)
2. ผู้นำแบบผู้ดูแล (Gustodial)
3. ผู้นำแบบผู้ถ้ำจุน (Supportive)
4. ผู้นำแบบบัญญัติอาช (Collegial)

ผู้นำแบบอัคราธิปไตย (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ใช้พลังอำนาจ (Power) เป็นใหญ่ ผู้นำจะสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามที่เขาต้องการ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทำตามก็จะถูกทำโทษ ผู้นำมักจะใช้การบังคับ ช่มชู้ใช้แรงจูงใจในทางลบ (Negative Motivation) ผู้นำมักจะเน้นการทำงานเป็นพิธีการ (Formal) ใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งผู้นำ จะนึกว่าตนเองรู้ว่าอะไรดีที่สุด หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ ทำตามคำสั่งโดยไม่สงสัย ผู้นำประเภทนี้จะมีความภูมิใจ ถ้ารู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทันผู้นำในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างความพอใจให้กับผู้นำได้โดยทำเป็นโง่ ไร้ไม่ทันในสิ่งที่ผู้นำสั่ง ผู้นำมักจะสรุปว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนไม่กระตือรือร้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องชักจูงเชิญชวนให้ทำงาน หัวหน้ามีหน้าที่คิด ลูกน้องมีหน้าที่ทำตาม ผู้นำแบบนี้สอดคล้องกับทฤษฎี X (Theory X) ของ แมคเกรเกอร์

ภายใต้สภาวะการของผู้นำแบบอัคราธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเน้นที่การเชื่อฟังยอมให้กับอำนาจหน้าที่ของหัวหน้า ผลทางจิตวิทยาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับก็คือ การพึ่งตัวบุคคลคือพึ่งตัวหัวหน้าเอง เพราะมีอำนาจเด็ดขาด ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่เต็มความสามารถ เพราะมีความต้องการเพียงทำงานเพื่อเป็นเครื่องยังชีพ (Subsistence) ของตัวเองและครอบครัว แต่ก็อาจมีผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนที่ยพยายามทำงานเต็มความสามารถ

ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลิกภาพคล้ายหัวหน้าหรือมีแรงหนุนกำลังทางอื่น ขวัญของการทำงาน ภายใต้อำนาจแบบอิตาเลียน วัตถุประสงค์โดย การยินยอม (Compliance) คือกฎระเบียบ หรือ คำสั่ง ยินยอมโดยไม่ประท้วงและไม่กระตือรือร้น ยินยอมตามคำสั่งโดยไม่มีเหตุผล หลัง ผู้นำแบบอิตาเลียนเท่าที่กล่าวมานี้ กล่าวเฉพาะลักษณะเด่น ๆ เหตุการณ์ในอดีตประสบความสำเร็จ โดยผู้นำแบบนี้ก็มีมากเหมือนกัน และลักษณะของผู้นำแบบนี้ก็ไม่จำเป็นต้องเกิด เฉพาะที่สี่ขาหรือสี่ตา แต่จะเกิดในบริเวณสี่เท้า ๆ จากค่อนข้างดำ ไปจนถึงค่อนข้างขาวได้

ผู้นำแบบผู้ดูแล (Custodial) ในการเป็นผู้นำ ก็จำเป็นต้องศึกษาถึงขวัญ ของการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจยินยอมตามกฎระเบียบของผู้นำแบบอิตาเลียน โดย ไม่มีเหตุผล หลัง แต่เขาอาจคิดกลับหลังก็ได้ มีบางสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากบอกหรือพูด กับหัวหน้า แต่เขาไม่กล้าทำ เขาอาจพูดในสิ่งที่เขาอยากพูดในเมื่อเขาจะจับสาคอารมณ์ไว้ ไม่อยู่ ในใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกไม่ปลอดภัยมั่นคง รู้สึกข้องคับใจ และรู้สึกก้าวร้าว ต่อหัวหน้า แต่เพราะเขาไม่สามารถหาทางออกในสิ่งเหล่านี้ได้ เขาอาจกลับไประบายออก กับครอบครัว ลูกเมีย เพื่อเป็นอันก็เป็นได้ ผู้นำจึงพยายามหาทางสร้างความพอใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยหวังว่าถ้าขจัดความรู้สึกไม่มั่นคง ความข้องคับใจ และความก้าวร้าวออก เสียได้ ก็จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับช้ทำงานอย่างได้ผล

ผู้นำแบบผู้ดูแลนี้ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (Economic resources) เป็นสำคัญ หน่วยงานใดที่ไม่มีเงินพอจะจ่ายค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ให้กับผู้ใต้บังคับช้ ู้ได้ ก็จะเป็นผู้นำแบบนี้ไม่ได้ ผู้นำแบบนี้จะเน้นการให้รางวัลทางวัตถุ (Material rewards) ผู้นำจะพยายามตอบแทนผู้ใต้บังคับช้ด้วยเงิน หรือผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุสิ่งของ เนื่องจาก ผู้ใต้บังคับช้ได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นต่ำ เขาก็มีความต้องการในขั้นต่อไปคือ ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ซึ่งเป็นตัวส่งเสริมในการทำงาน ผู้ใต้บังคับช้จะไม่ ึ่งที่ตัวหัวหน้า แต่จะกลับมายึดเอาหน่วยงานหรือองค์การเป็นที่พึ่ง ทั้งนี้เพราะได้รับประโยชน์ จากบริการต่าง ๆ เช่น ที่พักอาศัย ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล บำนาญ เป็นต้น ดังจะเห็น

ได้ว่ามีหลายคนที่ไม่ยอมย้ายงานไปสู่ที่มีเงินเดือนสูงกว่าเพราะตนได้รับการสนองความต้องการ
ขั้นสูงจากรางวัลทางวัตถุ

ผู้นำแบบผู้ดูแล เน้นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงเป็นหลัก ผู้ได้-
บังคับบัญชาจะพยายามบำรุงรักษา (Maintenance) ให้งานอยู่ได้ ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องขยัน
ขันแข็งในการทำงาน เพียงแต่ทำงานไปเพื่อให้หน่วยงานอยู่รอดเท่านั้น ผู้นำแบบนี้ใช้แรง
จูงใจภายนอก ขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาจากการนำแบบนี้วัดได้จากความพอใจ ถ้าหากผู้ได้-
บังคับบัญชามีความสุข ปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ทุกอย่างก็สบาย ผู้นำแบบผู้ดูแลเน้นการให้รางวัล
ที่เป็นวัตถุ ความมั่นคง การพึ่งหน่วยงานและให้หน่วยงานคงอยู่ได้ จะเห็นว่าคิโยระเค็นของ
การที่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานรู้สึกมั่นคงและพอใจ แต่ส่วนใหญ่ไม่คิดก็คือผู้ได้บังคับบัญชา
จะไม่ทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด แม้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความสุข
แต่ก็ยังไม่ถึงระดับที่ตนเองอยากจะเป็น งานวิจัยหลายฉบับที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนในช่วงปี ค.ศ.
1940-50 สนับสนุนว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสุข ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงาน
ได้ผลผลิตสูงสุด

ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบนี้ มาจากหลักของ
สัมพันธ์ภาพแห่งการค้ำจุน (Principle of supportive relations) ของ เรนสิส
ลิเคิร์ท (Rensis Likert) ผู้นำแบบค้ำจุนนี้ผู้ได้โดยอาศัย การเป็นผู้นำมากกว่าที่จะ
อาศัยอำนาจ หรือทรัพยากรทางเศรษฐกิจ ผู้นำแบบนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงาน
ได้พัฒนาและกระทำในสิ่งที่เป็นความต้องการของหน่วยงาน ตามความสามารถของบุคคล
ผู้นำแบบนี้ไม่ถือว่าผู้ได้บังคับบัญชาเฉื่อยชา หรือต่อต้านหน่วยงาน แต่เป็นเพราะบรรยากาศ
ในการทำงานไม่ดีพอ ถ้าหากผู้นำให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและจัดบรรยากาศในการทำงาน
ให้ดีแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบ มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำจะต้อง
มุ่งที่การค้ำจุน (Support) ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา แนวคิดนี้คล้าย ๆ
กับทฤษฎี Y (Theory Y) ของแมค เกรเกอร์

เนื่องจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการช่วยเหลือ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงไม่ต้องกังวลกับการเชื่อฟังหรือความมั่นคง แต่จะมีแรงจูงใจภายในให้ทำงาน ผลทางจิตวิทยาที่ได้รับก็คือผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมมือกับหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะพูดว่า "งานของเรา" มากกว่า "งานของหัวหน้า" ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับแรงจูงใจที่สูงกว่า เพราะความต้องการชั้นสูง (Higher order) ได้รับการตอบสนอง ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบค้ำจุนจะวัดได้โดยมีแรงจูงใจ (Motivation) มากกว่าที่จะวัดโดยความพอใจภายใน ผู้นำแบบดูแล จะเห็นว่าภายใต้ผู้นำแบบดูแลนี้จะทำให้ได้ผลผลิตสูง เพราะแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เกิดจากแรงจูงใจภายใน

ผู้นำแบบบัญชาชน (Collegial) ผู้นำแบบนี้มีความยืดหยุ่น และสร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการใช้ปัญญา เหมาะแก่การเป็นผู้นำในกลุ่มวิชาชีพ ผู้นำแบบบัญชาชนขึ้นอยู่กับ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานหรือองค์การ ผู้ร่วมงานแต่ละคน มีความรู้สึกว่าเขาได้มีส่วนช่วยเหลือคนอื่น แม้แต่หัวหน้าก็มีส่วนช่วยเหลือคนอื่น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงยอมรับ และเคารพในบทบาทของตนเอง ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานมากกว่าที่จะทำหน้าที่เป็นเจ้านาย

ผู้นำแบบบัญชาชนเน้นความกลมเกลียวกัน (Integration) ของการทำงาน และเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ (Teamwork) ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ชในการที่จะสร้างทีมที่ดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองต่อสถานการณ์โดยมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาทำงานมิใช่เพราะใครสั่งให้ทำ หรือมีใครมาตรวจตรา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพราะมีความรู้สึกในตัวเองว่า มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน และจะต้องทำดีที่สุด ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกผูกพัน กับคุณภาพแห่งมาตรฐานของวิชาชีพของตนเอง ผลทางจิตวิทยาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ ภายใต้การนำแบบบัญชาชนก็คือ การมีวินัยในตัวเอง (Self-discipline) รู้สึกมีความรับผิดชอบ ควบคุมตนเอง ทำงานเป็นทีม เหมือนกับนักกีฬาที่รู้จักหน้าที่ของตน และเคารพในกติกาการแข่งขัน ในบรรยากาศของการ

ทำงานแบบนี้ ผู้ใด้บังคับบัญชาสนองความต้องการโดยบรรลุถึงสัจการแห่งตน (Self - realization) ได้บรรลุถึงสิ่งที่ปรารถนา ผลที่ตามมาคือ ผู้ใด้บังคับบัญชาจะกระตือรือร้น มีใจจดจ่อในการทำงาน (Enthusiasm) ภายใต้ผู้นำแบบบัญชาชน ขวัญของผู้ใด้บังคับบัญชาสามารถวัดได้ด้วยความผูกพัน (Commitment) ต่องานที่ทำ และเพื่อนร่วมทีมที่มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง (เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2525 : 92-95) ดังตารางแสดงแบบผู้นำ 4 แบบของ คาวีส (Davis)

ตารางแสดง แบบของผู้นำ 4 แบบของ คาวีส (Davis)

	อัคราธิปไตย	ผู้ดูแล	ผู้ค้ำจุน	บัญชาชน
ขึ้นอยู่กับผู้นำเน้นที่	อำนาจ	ทรัพยากรทางเศรษฐกิจ	การเป็นผู้นำ	การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
ผู้ใด้บังคับบัญชาเน้นที่ผลทางจิตวิทยาของ	อำนาจหน้าที่	รางวัลทางวัตถุ	การช่วยเหลือค้ำจุน	การทำงานเป็นทีม
ผู้ใด้บังคับบัญชาเน้นที่	การเชื่อฟัง	ความมั่นคง	การปฏิบัติงาน	การรับผิดชอบ
ผู้ใด้บังคับบัญชาเน้นที่	พึงหัวหน้า	พื้นที่หน่วยงาน	ความร่วมมือ	วินัยในตนเอง
ผู้ใด้บังคับบัญชาเน้นที่	ยังชีพ	หน่วยงานอยู่ได้	ชั้นสูง	สัจการแห่งตน
ผู้ใด้บังคับบัญชาเน้นที่	ต่ำ	ร่วมมือแบบเฉื่อยชา	มีแรงกระตุ้น	มีความกระตือรือร้น
ผู้ใด้บังคับบัญชาเน้นที่	ยินยอม	ความพอใจ	แรงจูงใจ	ความผูกพันที่ป่งานและทีม
ทฤษฎีแมคเกรเกอร์ ตารางการบริหารของเบลคกับเมาคัน	ทฤษฎี X (9,1)	- (3,5)	ทฤษฎี Y (6,6)	- (8,8)

(เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2525 : 95)

13. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์กับกิจสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ในต้นปี ค.ศ. 1940 ได้มีการศึกษาคิดค้นอย่างจริงจังเกี่ยวกับลารเป็นผู้นำ เป็นการศึกษาที่เน้นหนักไปทางพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) มากกว่าที่จะศึกษาการเป็นผู้นำ (Leadership) ผลงานที่มีชื่อเสียงมากอันหนึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำก็คือ แบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเรียกย่อว่า LBDQ แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ จอห์น เค. เฮมฟิลด์ (John K. Hemphill) และอาลวิน อี. คูนส์ (Alvin E. Coons) และได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ โดย ฮาลปิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) และสตอกคิลล์ (Stogdill) เป็นต้น แบบสอบถามนี้ได้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลดีมาก แบบสอบถามนี้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติคือ กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) ซึ่งย่อว่า I และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งย่อว่า C ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์นั้น ฮาลปิน (Halpin, 1959 : 4) ได้อธิบายไว้ดังนี้

กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำกับสมาชิกในด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายตามแผนงานการติดต่อช่องทางสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จ ล่วงหน้าในการกิจที่ต้องปฏิบัติ

มิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มโดยมีความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน และความอบอุ่นเป็นกันเอง

แบบสอบถาม LBDQ แบบที่ 1 นี้ มีทั้งหมด 30 ข้อ เป็นกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์อย่างละ 15 ข้อ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของกิจสัมพันธ์เท่ากับ .86 และของมิตรสัมพันธ์เท่ากับ .93 แบบสอบถามแต่ละข้อ เป็นพฤติกรรม

ของผู้นำหรือหัวหน้า ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตอบ การตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยผู้ตอบอย่างใดอย่างหนึ่งในห้าอย่างคือ เสมอ บ่อย ๗ บางครั้ง ไม่เคยเลย แบบสอบถาม แต่ละข้อจะให้คะแนน 0 ถึง 4 ดังนั้น คะแนนเต็มที่จะเป็นไปได้ในแต่ละมิติคือ 60 คะแนน ตัวอย่างแบบสอบถาม เช่น

	เสมอ	บ่อย ๗	บาง ครั้ง	นาน ๗ ครั้ง	ไม่เคยเลย
1. ครูใหญ่เป็นคนที่ง่ายที่จะเข้าใจ					
2. ครูใหญ่ทำงานโดยไม่มีแผน					

ในแบบสอบถามทั้ง 30 ข้อ จะใช้คำว่า ครูใหญ่แทน ผู้นำ หรือหัวหน้า หรือบุคคลที่เป็นผู้นำที่เราต้องการจะทดสอบ เช่น ผู้อำนวยการ อธิการบดี เป็นต้น แบบสอบถาม แต่ละข้อมีดังนี้

กิจสัมพันธ์

1. ครูใหญ่แสดงให้คณะครูเข้าใจเจตคติ ต่อการทำงานอย่างชัดเจน
2. ครูใหญ่ทดลองความคิดใหม่ ๆ กับคณะครู
3. ครูใหญ่ปกครองด้วยความแข็งแกร่ง
4. ครูใหญ่ทำนิพนธ์งานที่บกพร่องของคณะครู
5. ครูใหญ่ผู้คร่ำครุมนชัดเจนชนิดที่ไม่ต้องถาม
6. ครูใหญ่ใช้คนได้เหมาะสมกับชนิดของงาน
7. ครูใหญ่ทำงานโดยไม่วางแผน
8. ครูใหญ่กำหนดมาตรฐานการทำงานของคณะครู
9. ครูใหญ่เร่งรัดการทำงานให้เสร็จทันเวลา
10. ครูใหญ่ส่งเสริมให้คณะครูทำงานโดยมีแบบแผน

11. ครูใหญ่พยายามทำให้คณะครูเข้าใจความเคลื่อนไหวของโรงเรียน
12. ครูใหญ่ขอให้คณะครูปฏิบัติตามกฎและระเบียบ
13. ครูใหญ่ทำให้คณะครูเข้าใจว่าครูใหญ่หวังอะไรบ้างจากคณะครู
14. ครูใหญ่พยายามให้คณะครูทำงานเต็มความสามารถ
15. ครูใหญ่พยายามประสานงานการทำงานของคณะครู

หมายเหตุ ข้อ 3 และ 7 คะแนนเป็นลบ

มิตรสัมพันธ์

1. ครูใหญ่ช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของคณะครู
2. ครูใหญ่ทำให้คณะครูมีความอบอุ่นและสะดวกสบายในการทำงาน
3. ครูใหญ่เป็นคนที่เข้าใจง่าย
4. ครูใหญ่พยายามฟังความคิดเห็นของคณะครู
5. ครูใหญ่ชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับคนอื่น
6. ครูใหญ่พยายามดูแลสวัสดิการของคณะครู
7. ครูใหญ่ปฏิบัติที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ ของครูใหญ่เอง
8. ครูใหญ่ทำอะไรโดยไม่ปรึกษาคณะครู
9. ครูใหญ่ปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม
10. ครูใหญ่ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ
11. ครูใหญ่มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน
12. ครูใหญ่ทำตนเป็นกันเองและพวง่าย
13. ครูใหญ่ทำให้คณะครูสบายใจเมื่อให้สนทนากับครูใหญ่
14. ครูใหญ่ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของครู
15. ครูใหญ่ให้คณะครูเห็นค้ำว และอนุมัตินในเรือ่งสำคัญ ๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

หมายเหตุ ข้อ 5, 7, 8 และ 9 คะแนนเป็นลบ

ในการใช้แบบสอบถามนี้ ควรเอารายการทั้งสองมิติมาปนกัน เป็นแบบสอบถามฉบับเดียว นอกจากจะให้คณะครูหรือผู้ให้บังคับบัญชาเลือกตอบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าเกิดจากประการหนึ่งที่ให้ไว้ เราอาจใช้แบบสอบถามนี้ใหม่โดยที่แต่ละข้อตอบ 2 ประการ ดังนี้คือ

ประการแรก สิ่งที่หัวหน้าทำจริง ๆ (Real)

ประการหลัง สิ่งที่หัวหน้าควรจะทำ (Ideal)

แล้วนำมาเปรียบเทียบความแตกต่าง หรือหาความสัมพันธ์ของพฤติกรรม จากการทดสอบทั้งสองอย่าง

ถ้าสมมติว่าเราเป็นครูใหญ่ หลังจากได้ให้คะแนนแบบทดสอบหมดแล้ว ก็นำคะแนนที่ได้มาหาคะแนนเฉลี่ยของแต่ละมิติ เพราะแต่ละมิติเป็นอิสระจากกัน จากนั้นก็จะทราบว่าเราอยู่ในตำแหน่งใดของส่วนใดของตาราง เครื่องหมายบวกแปลว่ามีมาก เครื่องหมายลบหมายความว่าน้อย ดังแผนภูมิแสดง มิติทั้งสองของเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ

c^-	s^+	c^+	s^+
4			1
c^-	s^-	c^+	s^-
3			2

แผนภูมิแสดงมิติทั้งสองของเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ

(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 :98)

จากแผนภูมิ ถ้าคะแนนเฉลี่ยที่ออกมาสูง ทั้งมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ก็จะตกอยู่ในส่วนที่ 1 ซึ่งหมายความว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถ้าคะแนนตกอยู่ในส่วนที่ 3 ก็จะเป็นผู้นำที่ไม่มีสมรรถภาพเป็นต้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 96-98)

สุเมธ เคียววิศเรศ (2527 : 64-65) ว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) มี 30 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มกิจสัมพันธ์และกลุ่มมิตรสัมพันธ์ และกลุ่มสัมพันธ์ กลุ่มละ 15 ข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงเจตคติที่มีต่อผู้นำของตนโดยเลือกตอบพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เขียนไว้ ห้ายคำถามแต่ละข้อ ในลักษณะที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าคือไม่เคยเกิดขึ้นเลย เกิดขึ้นน้อยมากหรือนาน ๆ ครั้ง เกิดขึ้นเป็นบางครั้งบางคราว เกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ แต่ละพฤติกรรมจะมีค่าเป็น 0 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ ส่วนในข้อที่มีคะแนนเป็นลบ ได้แก่ข้อ 3 7 20 22 23 และ 24 ซึ่งในตอนวิเคราะห์ต้องให้น้ำหนักหรือให้ค่าของคะแนนกลับกันคือ 4 3 2 1 และ 0 ตามลำดับ ดังนั้นคะแนนในแต่ละกลุ่มจะมีค่าที่เป็นไปได้ตั้งแต่ 0 ถึง 60 คะแนน และค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มคือ 30 คะแนน

ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ หลังจากที่ผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วก็นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่ม ถ้าคะแนนกลุ่มใดมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยตามทฤษฎีกลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นลบ ตรงกันข้ามในกลุ่มใดหากค่าเฉลี่ยที่ได้มาเกิน 30 คะแนน กลุ่มนั้นก็จะมีค่าเป็นบวก เราก็สามารถทราบได้ว่าคนนั้นมีพฤติกรรมอย่างไร โดยเปรียบเทียบดูได้จากแผนภูมิ แสดงพฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

ค่าเฉลี่ยของกิจสัมพันธ์

4 กิจสัมพันธ์ - มิตรสัมพันธ์ +	1 กิจสัมพันธ์ + มิตรสัมพันธ์ +
3 กิจสัมพันธ์ - มิตรสัมพันธ์ -	2 กิจสัมพันธ์ + มิตรสัมพันธ์ -

ค่าเฉลี่ยของมิตรสัมพันธ์

แผนภูมิแสดง พฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

(สุเมธ เคียววิศเรศ, 2527 : 64)

ถ้าค่าเฉลี่ยของกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ที่คำนวณออกมามีค่าเกินกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมของผู้นำนั้นก็จะตกอยู่ในส่วนที่ (1) ถ้ากิจสัมพันธ์มีค่าเกินกว่า 30 แต่มิตรสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 พฤติกรรมของผู้นำจะตกอยู่ในส่วนที่ (2) โดยทั่วไปผู้นำใดได้รับการประมาณค่าให้อยู่ในส่วนที่ (1) จะหมายความว่าเขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เอเลน เอฟ บราวน์ ได้ให้ข้อสังเกตว่า พฤติกรรมในส่วนที่ (1) เป็นขอยปรารถนาของผู้นำทุกคน แต่เมื่อผู้นำได้เน้นความสำคัญด้านหนึ่ง ความสำคัญอีกด้านหนึ่งอาจจะลดทอนลงได้ (Alan F. Brown, 1967 : 62-73)

เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำ

เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งแปลเรียบเรียงและดัดแปลงโดย วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul, 1972 : Questionnaire) มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม Role Differential Scale มี 4 ตัวเลือก จำนวน 40 ข้อ ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำมีลักษณะภาพ 15 ข้อคือ ข้อ 1, 3, 6, 8, 12, 13, 18, 20, 21, 23, 26, 28, 31, 34 และ 38 วัดพฤติกรรมผู้นำมีตีกิจสัมพันธ์ 15 ข้อ คือ ข้อ 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 17, 22, 24, 27, 29, 32, 35 และ 39 ส่วนอีก 10 ข้อนั้นเพิ่มขึ้นมาเพื่อให้มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสูงขึ้น และไม่นำมาคิดคะแนน แบบสอบถามส่วนใหญ่ วัดพฤติกรรมทางบวก ยกเว้นข้อ 9, 12, 18 และ 20 วัดพฤติกรรมทางลบ ซึ่ง หาญชัย สงวนให้ (2519 : 27) ได้พัฒนาแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของ วิจิตร ธีระกุล ให้เหมาะสมกับวิจัยพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู และได้แก้ไขคำตอบซึ่งแสดงน้ำหนักพฤติกรรมจากตัวอักษร ก ข ค และ ง เป็นตัวเลข 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ เพื่อความสะดวกในการใช้

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำสั่ง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด พิจารณาว่าอธิการวิทยาลัยครู
แสดงอาการตั้งข้อความบ้างหรือไม่ แล้วเขียนวงกลม ล้อมรอบตัวเลข 1 2 3
และ 4 ตัวใดตัวหนึ่ง

อธิการแสดงอาการตั้งกล่าวเสมอ ๆ	มีน้ำหนัก	4
อธิการแสดงอาการตั้งกล่าวบ่อยครั้ง	มีน้ำหนัก	3
อธิการแสดงอาการตั้งกล่าวนาน ๆ ครั้ง	มีน้ำหนัก	2
อธิการแสดงอาการตั้งกล่าวน้อยมากหรือไม่เคย	มีน้ำหนัก	1

(0) อธิการช่วยเหลือคณะอาจารย์เป็นการส่วนตัว 1 2 3 4

วิธีตอบแบบสอบถาม

ให้อธิการวิทยาลัยครูเป็นผู้พิจารณาว่า อธิการ มีพฤติกรรมตั้งข้อความใน
แบบสอบถามมากหรือน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วให้เขียนวงกลมรอบ ตัวเลข 1
2 3 หรือ 4 จากตัวอย่าง ถ้าอาจารย์มีความเห็นว่า อธิการ มีพฤติกรรมตั้งกล่าวเสมอ ๆ
ให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข 4 มีบ่อยครั้งให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข 3 มีนาน ๆ ครั้ง ให้
เขียนวงกลมรอบตัวเลข 2 ถ้ามีน้อยมาก หรือไม่เคยปฏิบัติให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข 1

เกณฑ์การให้คะแนน

การให้คะแนน เมื่อเขียนคำตอบรอบตัวเลข 1 ให้ 1 คะแนน เขียนคำตอบ
รอบตัวเลข 2, 3 และ 4 ให้คะแนน 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ยกเว้นข้อ 9, 12, 18, 20
ซึ่งวัดพฤติกรรมทางลบให้คะแนนกลับกันกล่าวคือ 1, 2, 3 หรือ 4 ให้คะแนน 4, 3, 2, 1
ตามลำดับ ตัดคะแนนข้อที่เพิ่มขึ้นมาเพื่อหาคะแนนมาตรฐาน 10 ข้อออก รวมคะแนนพฤติกรรม
ผู้นำมิตีสัมพันธภาพและกิจสัมพันธ์แยกกันแต่ละมิติ เกณฑ์วิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ

ถ้าได้คะแนนรวมมีติสัมพันธ์ภาพและมีติกิจสัมพันธ์ 15-30 จัดอยู่ในระดับต่ำ คะแนน 31-45 จัดอยู่ในระดับปานกลางและคะแนน 46-80 จัดอยู่ในระดับสูง (หาญชัย สงวนให้, 2519 : 27-28)

การทดลองให้แบบสอบถามและการหาความเชื่อมั่น

แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำมีติสัมพันธ์ภาพมีค่าระดับความเชื่อมั่น .93 มีติสัมพันธ์สัมพันธ์มีค่าระดับความเชื่อมั่น .87 (Halpin, 1966 : 88) ราฟิง อัมเรศ (2517 : 20-21) ได้หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามนี้ทั้งฉบับได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .938 ในการวิจัยครั้งนี้ หาญชัย สงวนให้ (2519 : 28) ได้ทดลองสอบถามอาจารย์วิทยาลัยครู จำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2518 แล้วหาค่าระดับความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีการของมีเรนส์และอีเบล (Mehrens and Ebel, 1969 : 120) ซึ่งคัดแปลงจากวิธีการของ ฮอยท์ (Hoyt) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ .89

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด พิจารณาว่า อธิการ วิทยาลัยครูแสดงอาการ ดังข้อความข้างหรือไม่ว่า แล้วเขียนวงกลม ล้อมรอบตัวเลข 1 2 3 4 ตัวใดตัวหนึ่ง เมื่อ

อธิการแสดงอาการดังกล่าวเสมอ ๆ	มีน้ำหนัก	4			
อธิการแสดงอาการดังกล่าวบ่อยครั้ง	มีน้ำหนัก	3			
อธิการแสดงอาการดังกล่าวนาน ๆ ครั้ง	มีน้ำหนัก	2			
อธิการแสดงอาการดังกล่าวน้อยมากหรือไม่เคย	มีน้ำหนัก	1			
1. ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของคณะอาจารย์			1	2	3 4
2. แสดงให้คณะอาจารย์เข้าใจเจตคติในการปฏิบัติงานอย่างรัดกุมชัดเจน			1	2	3 4

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 3. ทำให้คณะอาจารย์รู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. มีความคิดใหม่ ๆ และทดลองความคิดเห็นนั้น ๆ กับคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ทำตัวเป็นหัวหน้าที่แท้จริงของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. เป็นคนที่คณะอาจารย์เข้าใจได้ง่าย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ปกครองอย่างเข้มแข็ง | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. มีเวลาที่จะฟังความคิดเห็นของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. ทำนิพนธ์งานที่บกพร่องของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. แจ้งให้คณะอาจารย์ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. ใช้ภาษาพูดได้อย่างกระชับรัดกุม เข้าใจง่าย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. ชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับผู้อื่น | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. หมั่นดูแลตรวจตราสวัสดิภาพของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. เป็นปากเป็นเสียงของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. รู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. กำหนดเวลาที่ทำงานควรจะได้เสร็จ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. วางมาตรฐานการทำงานของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ และการตัดสินใจของท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. แจ้งให้คณะอาจารย์ทราบความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. ส่งเสริมความคิดริเริ่มและการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. เร่งรัดให้คณะอาจารย์ทำงานเสร็จทันเวลา | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. ปฏิบัติต่อคณะอาจารย์อย่างยุติธรรม | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. ส่งเสริมให้คณะอาจารย์ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. อธิการได้ทุกอย่างที่ขอจากอธิบดี | 1 | 2 | 3 | 4 |

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 26. ทำให้คณะอาจารย์เข้าใจเรื่องระบบและกระบวนการบริหาร | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. เป็นกันเองและพอง่าย | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. ให้คณะอาจารย์ปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. คณะอาจารย์กล้าและสบายใจที่จะพูดกับอธิการ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. คณะอาจารย์ทราบนโยบายในการบริหารงาน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. พุดแทนคณะอาจารย์ทุกกรณี | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. ยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. หวังว่าคณะอาจารย์จะทำงานเต็มความสามารถ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. ปลอ่ยให้ผู้อื่นทำหน้าที่ผู้นำแทน | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. เสนอข้อคิดให้ปรับปรุงสวัสดิภาพของคณะอาจารย์ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. ปรึกษาคณะอาจารย์ก่อนดำเนินงานสำคัญ | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. หวังว่าคณะอาจารย์มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. ส่งเสริมให้คณะอาจารย์ทำงานเป็นหมู่คณะ | 1 | 2 | 3 | 4 |

.....

(หาญชัย สงวนให้, 2519 : 80 - 8)

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ

วิจัยร ธีระกุล (2518 : 19) ว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มในปี 1949 (Stogdil, 1974:128) โดย เฮมพิล (Hemphill) ที่จริงก่อนหน้านั้นประมาณ 4 ปี มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอยู่ก่อนแล้ว (Ohio Leadership Studies) โดยเน้นศึกษาไปทางด้านลักษณะและบุคลิกภาพผู้นำ แต่ก็ได้ผลไม่เป็นที่พอใจนัก จึงเริ่มหันมาสนใจพฤติกรรมผู้นำส่วนบุคคล (Individual's Behavior) ที่แสดงออกต่อกลุ่มหรือองค์การ ขณะนั้น เฮมพิล (Hemphill) ซึ่งอยู่ที่มหาวิทยาลัยแมริแลนด์ ได้เริ่มค้นคว้าเรื่องนี้ และภายหลังได้มาร่วมงานวิจัยพฤติกรรมผู้นำกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เฮมพิล ร่วมกับ กูนส์ (Goons) ให้ผู้ทำงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำแล้วรวบรวมได้ถึง 1,800 ข้อ ภายหลังสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 9 มิติ ดังนี้คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจ ความเห็นใจของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)
5. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าใจเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
7. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)

9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ
(Organization)

ในปีเดียวกัน ฮาลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุง เครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้บังคับ และให้ทดสอบกับผู้บังคับการบินโยโยให้บังคับจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้บังคับของเขานีก ผู้วิจัย ได้รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้บังคับบนมิตีทั้ง 9 ของเฮมฟิลด์และคูนส์ ปรากฏว่าไม่สามารถ วินิจฉัยและกำหนดลงไปในมิตีเหล่านี้ได้ จึงได้รวบรวมมิตีทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิตีคือ

1. พฤติกรรมผู้บังคับด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมผู้บังคับด้านมุ่งงาน (Initiating structure)
3. พฤติกรรมผู้บังคับด้านเพิ่มผลผลิต (Production emphasis)
4. พฤติกรรมผู้บังคับด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ต่อมา ฟเลชแมน (Fleishman) ได้ศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบ ความสัมพันธ์ของทั้งสองมิตีแรกอย่างชัดเจน และให้ยืนยันมาอีกครั้งหนึ่ง แบบทดสอบพฤติกรรม ผู้บังคับแบบแรกจึงตัดทอนมิตีที่ 3 และ 4 ออกไป แบบทดสอบนี้ชื่อ Leadership Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ สร้างโดย ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษาและคณะอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน 357 คน มีข้อย่อย 150 ข้อ ต่อมาดัดแปลงใช้กับผู้บังคับการบินได้ลดลงเหลือเพียง 40 ข้อ เป็นข้อ ทดสอบพฤติกรรมผู้บังคับด้านมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ ด้านมุ่งงาน 15 ข้อ ที่เหลือ 10 ข้อนั้นใส่ไว้ โดยมิได้มีเจตนาจะประเมินผลด้านใด ถ้าความเชื่อมั่นของข้อทดสอบพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งงานภายหลังจากปรับปรุงแล้วมีค่าเท่ากับ .93 และ .86 ตามลำดับ แบบทดสอบ พฤติกรรมผู้บังคับ LBDQ นี้ถูกนำไปใช้ในหลายวงการด้วยกัน รวมทั้งวงการศึกษาด้วย

ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 36) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำของแบบข้างต้นไว้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่มทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจมีความนับถือซึ่งกันและกันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

ดีนาและมิเชล (Deena and Michale อ้างใน เขียน แสงหนุ่ม, 2518 : 18) มีความเห็นที่แตกต่างกันออกไปคือ ผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลักจะมุ่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจบังคับ ไม่มีความสนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการของมนุษย์ เพื่อว่าผู้ร่วมงานเปรียบเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำแบบนี้มองกลุ่มมีสภาพเหมือนเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ ส่วนพฤติกรรมผู้นำอีกด้านหนึ่งเน้นในเรื่องการรักษาขวัญ พยายามทำให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี เมื่อนำพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้านตามที่ดีนาและมิเชลกล่าวไว้ขึ้นไปเปรียบเทียบกับแนวความคิดในเรื่องการจัการจะเห็นว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานตรงกับกลุ่มการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่ง เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ ถือว่าคนงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่เราสามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เทียบได้กับการจัดการกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ซึ่งเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มโดยเชื่อว่ากฎเกณฑ์ขององค์การที่สร้างขึ้นเพื่อควบคุมการประพฤติปฏิบัติของคนงาน จะมีความสำคัญน้อยกว่าที่สถานของกลุ่ม (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2516 : 18, 21-23)

ในปี 1954 โยลเดน ศึกษาพบว่า ยิ่งพฤติกรรมผู้นำตรงกับความคาดหวังของลูกน้องมากเพียงไร ผลผลิตจะสูงมากขึ้นเท่านั้น (Stogdill, 1974:331) ผลการศึกษาสนับสนุนสอดคล้องกับของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งพบว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การได้เท่าเทียมกัน ถ้าได้เป็นผู้นำในกลุ่มที่

เหมาะสม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2519 : 30) กล่าวคือผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ปกครองยาก เช่น กลุ่มที่มีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย งานกลุ่มก็เป็นงานสร้างสรรค์ ไม่มีขั้นตอนในการทำงานแน่นอน เช่นการวางแผน วางนโยบาย งานแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มที่ปกครองไม่ยากมากนัก เช่น กลุ่มที่มีอำนาจปานกลาง งานกลุ่มไม่ยากเกินไป ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องไม่ถึงวิกฤติ เป็นต้น นอกจากนี้ เชมเมอร์ส และคณะ (Chamers, 1966 : 1, 4, 401-314) ได้วิจัยพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงานทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรอง กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างาน แบบมุ่งงาน ส่วนความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มของตนเองนั้น ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำเป็นแบบมุ่งงาน

นักวิจัยอีกหลายท่านได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านกับประสิทธิผลขององค์การ เช่น เฮมพิลและคูนส์ (Hemphill and Coons อ้างใน Stogdill, 1974 : 394) ไฟลชแมนและซิมมอน (Fleishman and Simmon, 1970 : 23, 160-172) และทรูตต์ (Truitt, 1974 : 85-A) ซึ่งปรากฏผลคล้ายกันคือ ทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ

สำหรับการวิจัยในประเทศ ได้มีผู้วิจัยพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จของงาน ดังนี้คือ เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 38) พบว่า ความสำเร็จของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของศูนย์วิจัยของรัฐมิชิแกน ภายใต้การอำนวยการของศาสตราจารย์ลิเคอท์ (Likert) ซึ่งพบว่า หัวหน้ากลุ่มที่มีผลผลิตสูงจะถือว่าคนมีความสำคัญมากกว่าสิ่งอื่น (Pigors and Myers, 1969 : 19) ผลการวิจัยอันเดียวกันนี้ เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 38) ได้ทำการวิเคราะห์ความสำเร็จกับความพอใจในการทำงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน พบว่าความสำเร็จในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ถืองานเป็นสำคัญ มีระดับสูงกว่าความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์นั้นปรากฏว่า ความสำเร็จในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจ

ฮาลบินและเฮมพิล (1962) ได้วิจัยพฤติกรรมหัวหน้างาน (Campbell and Others, 1963 : 165-166, 133) และแบ่งหัวหน้าเป็นสองแบบคือ แบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ สรุปผลการวิจัยว่า ถ้าหัวหน้างานคนใดคนหนึ่งมีพฤติกรรมผู้นำในสองแบบนี้แล้ว คือสนใจในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์และสนใจในงานด้วย ก็จะเป็นหัวหน้างานที่สมบูรณ์แบบตามอุดมคติ นอกจากนี้ฮาลบิน (Halpin) ยังได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศในองค์การโดยใช้แบบสอบถาม Organizational Climate Description Questionnaire หรือ OCDO ศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่และครูน้อย ปรากฏผลดังนี้ คือ

1. บรรยากาศในองค์การที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งงานเป็นหลัก งานประสบความสำเร็จสูงแต่คนไม่มีความสุขในการทำงาน ขวัญของหน่วยงานปานกลาง
2. บรรยากาศในหน่วยงานที่มีหัวหน้างานและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับบัญชากันไม่ค่อยได้ ผลงานไม่ดี ขวัญในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานไม่มีลักษณะผู้นำที่ดี
3. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้าและลูกน้องไม่ค่อยสนใจกัน ทำงานไปตามสบายไม่ยุ่งเกี่ยวกัน ผลงานจะไม่ได้มากนัก คนในหน่วยงานไม่สมาคมติดต่อกัน

โดยสรุปแล้วผลการวิจัยของฮาลบินสอดคล้องกับการวิจัยของแลมเบิร์ต (Lambert, 1969 : 2484-A) ที่พบว่า ขวัญของครูมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมผู้นำ แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ เวลส์ (Wales, 1971 : 2365-) ซึ่งใช้แบบสอบถาม LBDQ และแบบวัดขวัญกำลังใจ (Morale Questionnaire) สำหรับครูใช้เฉพาะแบบสอบถามชุดหลัง และขัดแย้งกับของ ณรงค์ รณสิยกุล (2517 : 32) ซึ่งศึกษาลักษณะผู้นำ 3 แบบ คือ

ประชาธิปไตย อุตสาหกรรม และเสรีนิยม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบ อายุและประสบการณ์ของครูใหญ่ส่งผลต่อขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่ที่มีวุฒิสูงจะส่งผลต่อขวัญของครูมากกว่าครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่ำอย่างมีนัยสำคัญ

พาร์ติน (Partin, 1969 : 1373-A) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้บริหารของครูใหญ่ สรุปผลการวิจัยว่า พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ

1. ครูใหญ่เป็นผู้นำในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้
2. ครูใหญ่ให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า
3. ครูใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผนจัดกิจกรรมและการตัดสินใจ

ต่อมา เดมซี่ (Demsey, 1973 : 3184-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล โดยให้ครูในรัฐเวอร์จิเนียจำนวน 296 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่เห็นว่ามีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสอดคล้องกับที่พาร์ตินได้ทำการวิจัยมาแล้ว ที่แตกต่างกันไปบ้างก็คือผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ต้องสามารถแก้ปัญหาทางด้านระเบียบวินัย ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ครูในเรื่องการแก้ปัญหาระเบียบวินัยในชั้น
2. มีการบำรุงขวัญของครูและนักเรียนดี
3. ครูมีความรู้สึกมั่นคง

สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความไม่มีประสิทธิผลของผู้บริหารก็คือ

1. ไม่สามารถให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาทางด้านระเบียบวินัยแก่ครู
2. ไม่สามารถนำตัวเองและลูกน้องให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ไม่สามารถใช้กลไกทางด้านบริหาร ดำเนินงานโรงเรียนให้ลุล่วงไปด้วยดี
4. ขาดการให้ความช่วยเหลือแก่ครู

วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul, 1972 : 71) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ
ในกรุงเทพฯ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ปรากฏผลวิจัย ดังนี้คือ

1. อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง
และอาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย
2. อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูง เช่นในระดับปริญญาโท จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสอง
ด้านที่มากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า
3. อาจารย์ใหญ่เลือกเรียนวิชาเอกและวิชาโทด้านการศึกษาศาสตร์
และกฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้เรียนในสาขา
อื่น ๆ โดยเฉพาะถ้าครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาการบริหารการศึกษาและนิเทศ
การศึกษาจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ชายที่มีได้ศึกษาในสาขานี้
4. ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ เช่น
เดียวกับอาจารย์ใหญ่ชายที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำ
ทั้ง 2 ด้านดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่านั้น
5. อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศและการบริหารการศึกษาและ
มัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้อื่นที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

หาญชัย สงวนให้ (2519 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ
สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำและแบบสอบถาม OCDQ (แบบที่ 4) วัดบรรยากาศขององค์การ
กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาเป็นอาจารย์ 410 คน จากวิทยาลัยครู 14 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในเขตภาค
กลางของประเทศไทยในปีการศึกษา 2518 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรม
ผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราห์ริง อัมเรศ (2517 : 46)
แต่คะแนนพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูโดย

ส่วนรวมเป็นแบบอิสระพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การ มิติขาดความสามัคคีและอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน และกรูณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติห่างเหิน ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การมิติขาดความสามัคคีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การมิติขวัญ มิตรสัมพันธ์ ห่างเหิน มุ่งผลงานเป็นแบบอย่าง และกรูณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบบรรยากาศองค์การ

เป็นที่น่าสังเกตอย่างหนึ่งสำหรับผลการวิจัยของ ทาญชัย สงวนให้ ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารวิทยาลัยครูอยู่ในระดับต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามที่ ราฟิง อัมเรศ (2517 : 40) วิจัยพบ ผลการวิจัยของทาญชัย สงวนให้ ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ที่พบว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูงจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

รัตนาทองสมบุญ (2515 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เกณฑ์ปกติของ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ เมื่อปี พ.ศ. 2515 โดยใช้แบบสอบถามและได้อภิปรายพร้อมทั้งสรุปผลไว้ว่า พฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพทั้งสองด้าน คือ ด้านสัมพันธ์ภาพและกิจสัมพันธ์อยู่เกณฑ์ต่ำ ซึ่งควรจะหาทางแก้ไข การที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการบริหารโรงเรียนไม่เพียงพอและอาจจะเป็นไปได้ที่ผู้บริหารเหล่านี้บริหารงานไปตามความคิดเห็นของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยอาศัยประสบการณ์ที่เคยได้รับมาไม่ปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานโดยถือว่า การบริหารเป็นเรื่องของผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว ผู้ร่วมงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ หรือ อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่

บริหารงานแบบรวบอำนาจไม่ยอมที่จะกระจายอำนาจการพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับเรื่องบางเรื่องที่ไม่สำคัญไปได้ ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป ตามความเหมาะสม และอาจจะเป็นไปได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหารขาดความเป็นอิสระ เนื่องจากมีระเบียบข้อบังคับของทางราชการเป็นอุปสรรค ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด

สมาน วีระกำแหง (2513 : 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู เมื่อปี พ.ศ. 2513 สรุปได้ว่า อาจารย์ในวิทยาลัยเห็นว่าผู้บริหารยังมีพฤติกรรมทั้งสองด้านไม่สูง และต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน

ศรีสุมาลัย รัตโน (2517 : 97) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร เมื่อปี พ.ศ. 2517 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ คือ ประมาณร้อยละ 46.67 ใ้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีพฤติกรรมทางบริหารสูงทั้งสองด้าน และส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารแผนกพยาบาลควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ และต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็คิดว่าตนเองควรจะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เด่นชัดมากกว่าที่เป็นอยู่

มนัส ไชยศักดิ์ (2519 : 90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ภายในห้องที่ 14 จังหวัด เมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ มีพฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่มีพฤติกรรมทางด้านสัมพันธภาพสูงกว่าพฤติกรรมทางด้านกิจสัมพันธ์

สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อ Leader Behavior Description Questioniar หรือ LBDQ ซึ่งแยกพฤติกรรมผู้นำเป็นสองด้าน

คือ ด้านมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์และเครื่องมือวัดความพึงพอใจในการทำงาน สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาล ในเขตภาคกลางจำนวน 697 คน ผลของการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าด้านมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าความพึงพอใจของครูที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน

กล่าวหาญ สุตแสน (2521 : 96-97) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2521 โดยสอบถามความเห็นจากกลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและจากกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัด เกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวังและพฤติกรรมที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ผลปรากฏว่า ทั้งกลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่า หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดควรจะมีพฤติกรรมผู้นำสูงจะเป็นอย่างมากทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธ์ภาพ ส่วนพฤติกรรมที่เป็นจริง ปรากฏว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดกลับเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ทั้งด้านสัมพันธ์ภาพและด้านกิจสัมพันธ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า การคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ควรพิจารณาบุคคลที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพและด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและตัวหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดเองควรจะต้องสอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะทำให้เป็นผู้นำทางการศึกษาได้ดียิ่งตามที่คาดหวังไว้

14. ผู้นำแบบใช้องค์ประกอบทางแรงจูงใจและสุขอนามัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg)

แบบของการเป็นผู้นำ อาจจำแนกได้โดยวิธีการใช้แรงจูงใจในการทำงาน ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับความพอใจ และความไม่พอใจในการทำงาน ทำให้เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959) ได้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจและสุขอนามัย (Motivation Hygien Theory) ตามแนวคิดของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) นั้นเชื่อว่า องค์ประกอบที่ส่งผลถึงความพอใจในการทำงาน กับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความไม่พอใจในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่แยกจากกันไม่เหมือนกัน เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากสิ่ง 2 ประการ ดังนี้คือ

1. แรงจูงใจ (Motivation factors) องค์ประกอบนี้เป็นตัวทำให้พอใจ (Satisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากงานที่ทำ องค์ประกอบนี้เฮอริชเบิร์ก (Herzberg) เชื่อว่า เป็นตัวหลุมกำลังให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น เช่น งานที่ท้าทาย ความสำเร็จ การยกย่อง ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบองค์ประกอบนี้เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีค่าที่ ความรู้สึกอย่างไรต่องานที่เขาทำ องค์ประกอบนี้แต่ละจะทำให้บุคคลเกิดความพอใจ ถ้าเขามีสิ่งเหล่านี้ แต่จะรู้สึกไม่พอใจถ้าเขาไม่มีสิ่งเหล่านี้

2. สุขอนามัย (Hygienic factors) องค์ประกอบนี้เป็นตัวทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะของการทำงาน องค์ประกอบทางสุขอนามัย เช่น สภาพแวดล้อมของการทำงาน การบริหารงานของหัวหน้างาน เงินเดือนความสัมพันธ์ของการนิเทศงาน ก่าไร ผลประโยชน์และบริการ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่เฮอริชเบิร์ก (Herzberg) เชื่อว่า ไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์เล็กน้อย กับแรงจูงใจของพฤติกรรมที่จะทำงาน องค์ประกอบนี้จะนำไปสู่ความไม่พอใจ ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่มี แต่ถ้าสิ่งเหล่านี้มีก็มิได้ช่วยให้เกิดความพอใจ ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่มีแต่ถ้าสิ่งเหล่านี้มีก็มิได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากนัก องค์ประกอบนี้เป็นกำหนดให้ บุคคลมีค่าที่ความรู้สึกอย่างไรต่อบริษัทที่เขาทำงาน ต่อหน่วยงานที่เขาทำงาน หรือต่อสถานศึกษาที่เขาทำงานอยู่ ถ้าพิจารณาให้ถี่ถ้วนแล้วจะเห็นว่า องค์ประกอบ

ทางสุขอนามัยจะช่วยสนองความต้องการที่จะหลีกเลี่ยง (Avoidance needs) แต่องค์ประกอบทางแรงจูงใจจะช่วยสนองความต้องการอยากจะมี หรืออยากจะทำ (Approach needs) โดยสรุปแล้วองค์ประกอบทางแรงจูงใจเกี่ยวข้องกับตัวของงานที่มนุษย์ทำ (Job content) ขณะเดียวกันองค์ประกอบทางสุขอนามัยเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานที่ทำ หรือที่ทำงาน (Job context)

แนวคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) นี้จะช่วยทำให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมบางคนเกลียดงานที่ทำ แต่ก็ยังทนทำงานในหน่วยงาน บริษัท หรือโรงเรียนเก่า แต่ในทางตรงกันข้าม บางคนรักงานที่ทำแต่ก็ลาออกจากหน่วยงาน บริษัท หรือโรงเรียนที่ตนเองทำงานอยู่ เหตุผลก็คือ เพราะมีองค์ประกอบสองอย่างที่ต่างกัน และมีผลต่อความรู้สึกนี้ สิ่งที่กำหนดให้บุคคลมีความรู้สึกต่องานที่เขาทำนั้น เป็นองค์ประกอบทางแรงจูงใจ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบุคคลให้มีความรู้สึกต่อบริษัท หรือหน่วยงานที่เขาทำงานนั้น เป็นองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม หรือองค์ประกอบทางสุขอนามัย องค์ประกอบทางสุขอนามัยจำเป็นต้องมีอย่างพอเพียง มิฉะนั้นแล้วก็จะไม่ดึงดูดให้คนมาเข้าร่วมเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น แต่องค์ประกอบทางสุขอนามัยนี้ มิได้ช่วยให้คนทำงานดีขึ้นหรือขยันขันแข็ง

แนวคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) เกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจในการทำงานถูกตารางแสดง องค์ประกอบทางแรงจูงใจและสุขอนามัยของเฮร์ซเบิร์ก

องค์ประกอบทางแรงจูงใจ (Motivation Factors)	องค์ประกอบทางสุขอนามัย (Hygienic Factors)
<p>ตัวทำให้พอใจ</p> <p>กระตุ้นให้ทำงานและยกระดับการทำงาน งานที่ทำ (Job content)</p> <p>ความรู้สึกที่มีต่องานที่ทำ</p> <p>องค์ประกอบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชนิดของงานที่ทำ 2. ความสำเร็จ 3. การยกย่องนับถือ 4. ความก้าวหน้า 5. ความรับผิดชอบ 	<p>ตัวทำให้ไม่พอใจ</p> <p>รักษาและป้องกันงานที่ทำ ที่ทำงาน (Job context)</p> <p>ความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน</p> <p>องค์ประกอบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพแวดล้อมของงาน 2. การบริหารงาน 3. เงินเดือน 4. ความสัมพันธ์ของการนิเทศงาน 5. ผลประโยชน์และบริการ

ตารางแสดง องค์ประกอบทางแรงจูงใจและสุขอนามัยของเฮอรัลด์เบิร์ก

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 100)

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า ตัวที่ทำให้ไม่พอใจนั้นเกี่ยวข้องกับที่ทำงานมากกว่างานที่ทำ ดังนั้นจึงเป็นมูลเหตุจูงใจหรือตัวหนูงกำลังเพียงส่วนน้อยต่อคนส่วนใหญ่ ตัวที่ทำให้พอใจเกี่ยวข้องกับงานที่ทำโดยตรง จึงเป็นตัวหนูงกำลังที่สำคัญ แต่จะอย่างไรก็ตาม ตัวทำให้ไม่พอใจนั้นจะมองข้ามไปเสียไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ความพอใจเกิดขึ้นง่าย ๆ และที่เรียกว่าองค์ประกอบทางสุขอนามัยนั้น เพราะเป็นการรักษาและป้องกันไม่ให้เกิดความวุ่นวายในการทำงาน เงินเดือน การนิเทศงาน อุปกรณ์การสอน การสอนชั้นที่มีนักเรียนไม่มาก เวลาเตรียมการสอนค่าตอบแทนล่วงเวลา ค่าตอบแทนสอนพิเศษ ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสัมพันธ์

อันดีระหว่างบุคคล เป็นองค์ประกอบทางสุขอนามัยที่เราจะต้องจัดทำให้คนละคน เพื่อป้องกันความไม่พอใจ แต่เราจะต้องไม่ลืมว่า องค์ประกอบทางสุขอนามัยเป็นการสนองความต้องการที่ป้องกันมิให้ระดับการทำงานลดลง แต่ก็ไม่ได้ช่วยให้ระดับของการทำงานสูงขึ้น ตัวทำให้พอใจ เช่น ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยกย่องในผลงานที่ทำ และอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบทางสุขอนามัยให้แก่สมาชิกนั้น จะต้องระลึกได้ว่า สิ่งนี้ไม่ใช่เครื่องกระตุ้นให้เขายกระดับการทำงานให้สูงขึ้น แต่ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้หน่วยงานวุ่นวาย มีบุคคลไม่น้อยที่เข้าร่วมกับหน่วยงาน เพราะองค์ประกอบทางสุขอนามัย มนุษย์จะยกระดับการทำงานของตนให้ดีขึ้น เพราะงานที่เขาทำซึ่งเป็นองค์ประกอบทางแรงจูงใจ การที่จะให้บุคคลทำงานดีขึ้นอาจไม่ใช่ เพราะการเพิ่มองค์ประกอบทางสุขอนามัยการที่หัวหน้าบางคนเน้นมนุษย์สัมพันธ์นั้น ก็เป็นการเน้นองค์ประกอบทางสุขอนามัย เป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำจะต้องพิจารณาว่า จะเน้นการนำโดยอาศัยองค์ประกอบทางแรงจูงใจ หรือองค์ประกอบทางสุขอนามัย คนที่ขาดองค์ประกอบทางแรงจูงใจเขายังทำงานตามปกติ แต่จะไปหาความสุขภายนอกหน่วยงาน เช่น จากครอบครัว งานอดิเรก การกีฬา เป็นต้น ครูที่เน้นองค์ประกอบทางสุขอนามัย มักจะเอาการสอนเป็นอาชีพรอง หรือเป็นเครื่องมือเพื่อที่จะให้ได้ข้ออื่น ถ้าพิจารณาจากทฤษฎีการสนองความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) แล้ว องค์ประกอบทางสุขอนามัยเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ และองค์ประกอบทางแรงจูงใจ เป็นการสนองความต้องการขั้นสูง มาสโลว์ (Maslow) ได้ลำดับขั้นของการสนองความต้องการ ไว้ 5 ขั้น ดังนี้คือ

ขั้นที่หนึ่ง ความต้องการในความมั่นคง (Security) เป็นความต้องการเบื้องต้น เช่น บำบัดความหิวกระหาย ต้องการที่อยู่ เงินตรา ผลประโยชน์ เป็นต้น เป็นความต้องการทางร่างกายที่จะทำให้ชีวิตดำรงอยู่

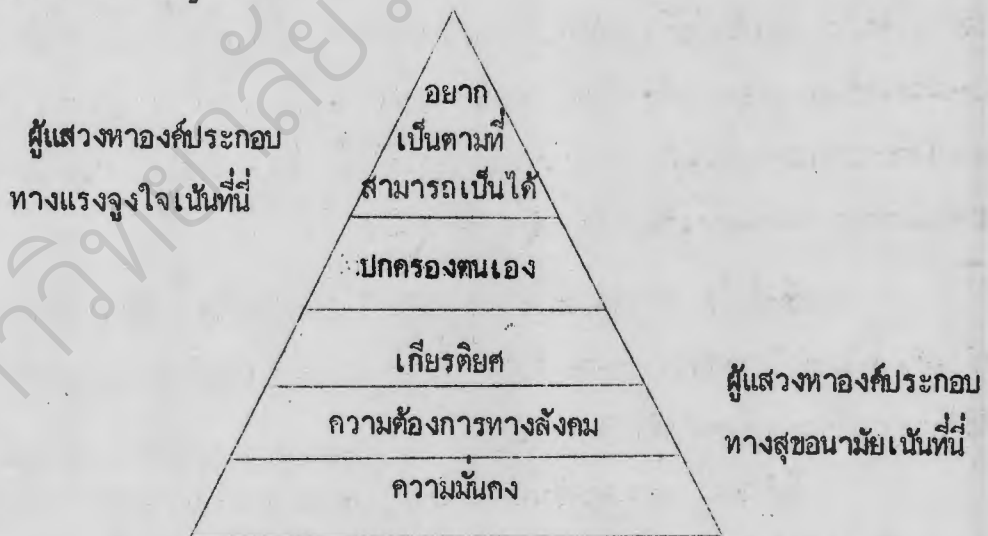
ขั้นที่สอง ความต้องการทางสังคม (Social) เป็นความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับ ต้องการเป็นมิตรกับคนอื่น ต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม

ขั้นที่สาม ความต้องการให้เกียรติ (Self-esteem) เป็นความต้องการที่จะแสดงสมรรถภาพในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นทั้งทางส่วนตัวและในวิชาชีพ ต้องการความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการให้คนอื่นยกย่องนับถือ

ขั้นที่สี่ ความต้องการปกครองตนเอง (Autonomy) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระ ต้องการที่จะควบคุม บังคับ และนำตนเอง แสวงหาความรับผิดชอบ

ขั้นที่ห้า ความต้องการที่จะเป็นอย่างที่ตนเองสามารถจะเป็น (Self-actualization) ความเข้าใจและยอมรับตนเอง เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ มนุษย์ต้องการที่จะทำงานจนสุดความสามารถต้องการความพึงพอใจสูงสุด ต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ มีความสำเร็จในส่วนตัวและอาชีพ

เมื่อนำองค์ประกอบสองประการของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) มาประกอบกัน จะได้ตั้งแผนภูมิแสดงความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจ



แผนภูมิแสดง ความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจ

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 101)

ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสวงหาองค์ประกอบทางแรงจูงใจ กับบุคคลที่
แสวงหาองค์ประกอบทางสุขอนามัย / เปรียบเทียบความแตกต่างในลักษณะของบุคคลที่ได้ดังตาราง
แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสวงหาองค์ประกอบทางแรงจูงใจกับบุคคลที่แสวงหาองค์
ประกอบทางสุขอนามัย

ผู้แสวงหาองค์ประกอบทางแรงจูงใจ	ผู้แสวงหาองค์ประกอบทางสุขอนามัย
1. เน้นที่ธรรมชาติของงานที่ทำ	1. เน้นที่ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อม
2. ผูกพันตนเองกับจุดประสงค์ของโรงเรียน และของวิชาชีพ	2. ผูกพันกับจุดประสงค์ส่วนตัว หรือจุดประสงค์ ข้างนอกโรงเรียนและทำงานในโรงเรียน เพื่อให้เป็นเครื่องช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ ส่วนตัว
3. มีความอดทนต่อองค์ประกอบทางสุข- อนามัยและสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี	3. มีความกังวลกับองค์ประกอบทางสุขอนามัย เช่น เงินเดือน ห้องพัก ยศ ตำแหน่ง อำนาจ นโยบายของผู้บริหาร ความมั่นคง ความ สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
4. ไม่ค่อยยินดีทำอะไรเมื่อองค์ประกอบทาง สุขอนามัยได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น	4. แสดงออกเด่นชัดว่ามีความพอใจในองค์ประกอบ ทางสุขอนามัย
5. รู้สึกเฉย ๆ ไม่ค่อยแสดงออกเมื่อไม่ สมหวังในองค์ประกอบทางสุขอนามัย	5. แสดงออกถึงความไม่พอใจอย่างชัดเจน เมื่อ ไม่สมปรารถนาในองค์ประกอบทางสุขอนามัย
6. มีความภูมิใจและพอใจยิ่ง ในความ สำเร็จของงานที่ได้กระทำไปแล้ว	6. มีความพอใจแต่เพียงเล็กน้อยต่องานที่ตนเอง ทำสำเร็จ
7. มีความสุขที่ได้ทำงาน	7. ไม่สนใจในคุณภาพของงานที่ตนเองทำ
8. ทำงานลับหลังแบบปิดทองหลังพระได้	8. ชอบทำงานเอาหน้า

ผู้แสวงหาองค์ประกอบทางแรงจูงใจ	ผู้แสวงหาองค์ประกอบทางสุขอนามัย
9. สนใจและสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ	9. สนใจและกระทำแต่งงานสังคม
10. ชื่อสัตย์ในวิชาชีพ	10. เอาวิชาชีพเป็นเครื่องบังหน้า
11. ยอมรับในการบริหารของผู้บังคับบัญชา	11. ไม่ค่อยยอมรับผู้บังคับบัญชา บางครั้งทำตนเหมือนผู้บริหารระดับสูง มากกว่าการที่ผู้บริหารระดับสูงกระทำจริง ๆ เสียอีก

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 102)

มีสิ่งหนึ่งที่ต้องระลึกถึงเสมอตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) นี้ก็คือ แม้องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจ จะมาจากองค์ประกอบที่ต่างกัน แต่องค์ประกอบทั้งนี้ ย่อมไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ย่อมมีส่วนที่เกี่ยวข้องกันหรือคาบเกี่ยวกันบ้าง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 99-102)

15. ผู้นำแบบเห็นหัวหน้ากับผู้นำแบบเห็นลูกน้อง

โรเบิร์ต แทนเนนบาอัม (Robert Tannenbaum) กับ วาร์เรน ชมิคท์ (Warren Schmidt) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ ซึ่งสรุปเป็นสาระสำคัญได้ 2 ประการ ดังนี้คือ

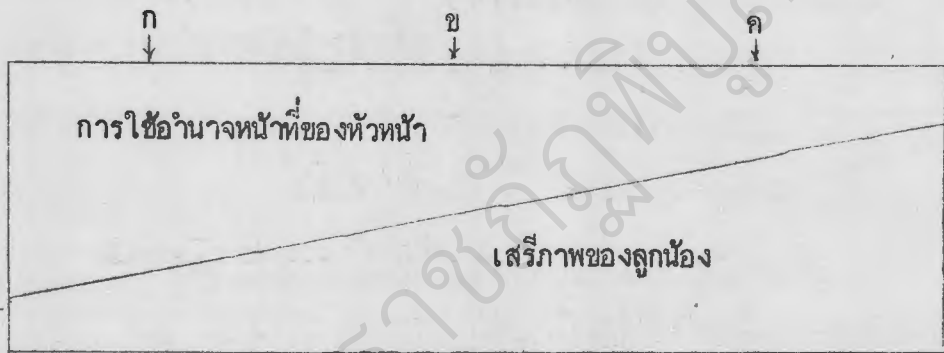
1. แบบของการเป็นผู้นำอยู่บนความต่อเนื่อง ซึ่งปลายข้างหนึ่งเน้นที่หัวหน้า (Boss-centered) โดยใช้หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง และอีกปลายหนึ่งเน้นที่ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate centered) โดยใช้ลูกน้องเป็นศูนย์กลาง

2. แบบของการเป็นผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้น ขึ้นกับองค์ประกอบที่สำคัญ
2 ประการ ดังนี้

2.1 จำนวนของอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ใช้โดยหัวหน้า

2.2 ปริมาณของเสรีภาพ (Freedom) ของลูกน้อง

แนวคิดทั้งสองประการข้างต้น สามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงผู้นำแบบเน้นที่
หัวหน้าหรือเน้นที่ลูกน้อง



หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง

ลูกน้องเป็นศูนย์กลาง

แผนภูมิแสดง ผู้นำแบบเน้นที่หัวหน้าหรือเน้นที่ลูกน้อง

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 103)

จากแผนภูมิจะเห็นว่า ถ้าหัวหน้าใช้อำนาจมากแล้ว เสรีภาพของลูกน้องก็จะ
มีน้อย ตัวอย่างเช่นผู้นำที่ ก จะทำงานโดยตัดสินใจเอง และประกาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
ถ้าผู้นำอยู่ที่ ข ก็จะใช้อำนาจพอเหมาะ ขณะเดียวกันลูกน้องก็มีเสรีภาพ เช่น หัวหน้าเสนอ
ปัญหาลูกน้องเสนอแนะทางแก้ปัญหาแล้วช่วยกันตัดสินใจ ถ้าผู้นำอยู่ที่ ค ก็จะทำให้เสรีภาพแก่ลูกน้อง
อย่างกว้างขวาง เช่น ให้ลูกน้องตัดสินใจในการกระทำ ที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

แทนเนมบาอิม (Tannenbaum) และ ชมิดท์ (Schmidt) ได้เสนอแนะว่าในการเลือกแบบของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จนั้น จะต้องพิจารณาอิทธิพลบางอย่างที่อยู่ในหัวหน้าในลูกน้อง และในสถานการณ์ อิทธิพลใน 3 ประการนี้ จะช่วยให้ผู้นำเลือกแบบของผู้นำได้ อิทธิพลหรือแรงผลักดัน ดังนี้คือ

อิทธิพลในตัวหัวหน้า มี 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ค่านิยมของหัวหน้า
2. ความเชื่อถือในลูกน้อง
3. ความโน้มเอียงในแบบของการนำ
4. ความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง

อิทธิพลในตัวลูกน้อง มี 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ความต้องการที่จะเป็นอิสระ ซึ่งแสดงออกโดยลูกน้อง
2. เจตจำนงที่จะรับผิดชอบ
3. ความรู้และสติปัญญา
4. ความคาดหวังว่าหัวหน้าจะประพฤติอย่างไร

อิทธิพลในสถานการณ์ มี 5 ประการ ดังนี้คือ

1. รูปแบบของหน่วยงาน
2. ขนาดของหน่วยงาน
3. ความกลมเกลียวของเพื่อนร่วมงาน
4. ความลำบากหรือซับซ้อนของปัญหาหรืองานที่จะต้องทำ
5. ระยะเวลาที่ลงมือทำงาน (Walter G. Hack, 1971 : 188-189)

อิทธิพลในสามองค์ประกอบข้างต้น จะช่วยให้ผู้นำเลือกแบบของการนำ เช่น ถ้าลูกน้องแสดงให้ประจักษ์ว่าเป็นคนรับผิดชอบ ผู้นำก็จะเป็นแบบมาทางขวา คือให้เสรีภาพแก่ลูกน้อง แต่ถ้าหัวหน้าที่มีความรู้สึกว่าตนเองไม่มั่นคงในตำแหน่ง ก็คงต้องใช้อำนาจมากขึ้น

ซึ่งก็ต้องเป็นแบบที่ออกไปทางซ้ายมือใกล้ ๆ กับ ก หรือเช่น ถ้าเวลาในการทำงานมีน้อย หัวหน้าก็มีแนวโน้มที่จะไปทาง ก แต่ถ้าเวลาในการทำงานมีมาก หัวหน้าย่อมให้เสรีภาพแก่ลูกน้องได้หัวหน้าก็อาจมาทาง ค ได้ (เสรีศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 104)

เรนลิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน แบ่งงานของผู้นำออกเป็น 2 ประการ ประการหนึ่งเน้นที่ผลิตผล โดยใช้ผลิตผลเป็นศูนย์กลาง (Production-centered) อีกประการหนึ่งเน้นที่ลูกจ้างโดยใช้ลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) จากงานวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะดังนี้คือ

ผู้นำแบบถือเอาผลิตผลเป็นศูนย์กลาง ผู้นำแบบนี้พยายามให้ลูกน้อง มุ่งกับการทำงานตามวิธีการที่กำหนดให้ ในอัตราที่น่าพอใจและทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ผู้นำประเภทนี้เทศงานอย่างใกล้ชิด คิดตามงานของลูกน้องทุกกระยะ ตัดสินใจโดยวิธีการแบบอัตตาธิปไตย พยายามให้ทำงานคนเดียวมากกว่าส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ

ผู้นำแบบถือเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง ผู้นำแบบนี้เน้นความเป็นมนุษย์ของลูกน้อง นิเทศงานโดยทั่ว ๆ ไป ตัดสินใจด้วยวิธีการแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ

จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า ผู้นำที่ถือลูกน้องเป็นศูนย์กลาง เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ให้ผลผลิตมากกว่า มีความพอใจสูง อัตราการเปลี่ยนงานน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะลูกน้องได้รับการสนองความต้องการของตนเอง (Self-fulfillment)

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้นนั้นไม่คงที่ ต้องดูตามสถานการณ์และใช้แบบของการนำ โดยความเหมาะสม จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (เสรีศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 104)

จากที่ได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ นักบริหารมักจะมีความรู้สึกว่าถ้าผู้นำคนใดเน้นความสำคัญของงาน ผู้นำนั้นจะได้ชื่อว่ามีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย ในขณะที่ผู้นำซึ่งเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทางใดก็ทางหนึ่งดังนี้คือ

- 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอดและแจ้งให้ทราบหรือให้ปฏิบัติตาม
- 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเองและมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ได้ทำลงไป
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจไปและยอมให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำระบุดูหาให้ทราบแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
- 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง
- 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้ (สุมเมธ เคียวอิศเรศ, 2527 : 68-69)

เทเนนบาอัม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1958 : 95-102) ว่าลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมี 7 แบบดังนี้คือ

แบบที่ 1 ผู้นำที่ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดจากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อดำเนินการต่อไปผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใดวิธีการที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือ การใช้อำนาจ

แบบที่ 2 ผู้นำที่พยายามกระตุ้น เกลี่ยกล่อม ให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศ หรือแจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี่ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี่ยกล่อมก็เพราะเห็นว่า อาจจะมีการต่อต้าน

เกิดขึ้น จึงพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคัดสินใจแล้ว จะเกิดประโยชน์แก่ผู้ใ้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใ้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใ้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใ้บังคับบัญชา ได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใ้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใ้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้ใ้บังคับบัญชาได้ เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไร จึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใ้บังคับบัญชา มีส่วนในการที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้ใ้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะ กับผู้ใ้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ใ้บังคับบัญชาก่อน เพื่อปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ใ้บังคับบัญชา คนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ใ้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็นแต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเองเป็นโอกาสแรกที่ผู้ใ้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหานั้น ผู้ใ้บังคับบัญชาจะเริ่มตั้งข้อสงสัยถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นจากผู้ใ้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหานั้น เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำก็คงเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชา เป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระภาพมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหามากมาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชา ก็จะต้องทำตาม

ในการเลือกแบบของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานนั้น เทนเนบามัม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้เสนอแนะว่าจะต้องพิจารณาอิทธิพลบางอย่าง ที่เกี่ยวข้องกับตัวของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ อิทธิพลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ มี 3 ประการ ดังนี้คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความเชื่อถือในผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในแบบของการนำ และความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการที่จะเป็นอิสระ ในการแสดงออก เจตจำนงที่รับผิดชอบ ความรู้และสติปัญญา และความคาดหวังในพฤติกรรมของผู้นำ
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบของหน่วยงาน ขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ความมุ่งยากซับซ้อนของปัญหาหรืองานที่ทำ และระยะเวลาที่จะลงมือทำงาน (สุมเมธ เตียววิศเรศ, 2527 : 69)

16. ผู้นำตามแนวความคิดของฟลานาแกน

จอห์น ซี ฟลานาแกน (John C. Flanagan, 1961 : 282-283) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำใน ค.ศ. 1957 พบลักษณะ 3 แบบของผู้นำ ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออก ผู้นำทั้ง 3 แบบ มีดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงานเป็นสำคัญ (Single Leadership Pattern) ผู้นำแบบนี้คล้ายแบบอัครนิยม คือผู้นำจะเป็นผู้วางแผน วิจัยสั่งการ โดยอาศัยการแบ่งหน้าที่การทำงาน

ความรับผิดชอบระหว่างหน้าระดับต่าง ๆ กับบุคคลอื่น ๆ ที่จะต้องรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผล

2. ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย (Leadership Sharing Pattern) คือผู้นำอาศัยความพึงพอใจของแต่ละคนในการทำงาน คือให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน แม้กระทั่งการวินิจฉัยสั่งการ การร่วมกันรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม ผู้นำแบบนี้คล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

3. ผู้นำแบบมุ่งเสริมกำลังหรือจูงใจ (Leadership Reinforcement Pattern) คือผู้นำที่นิยมการให้สินจ้างรางวัลแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การให้สินจ้างรางวัลอาจเป็นการชมเชยยกย่องให้กำลังใจ การท้าทาย การไต่ถามทุกข์สุขก็ได้ มิใช่เป็นวัตถุประสงค์ของเสมอไป

17. ผู้นำตามแนวความคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 110) ว่า ผู้นำมี 2 แบบดังนี้คือ

1. ผู้นำโดยสถานการณ์ (Situational Leadership หรือ Emergent Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่ผู้หนึ่งใช้สิทธิพลต่ออีกผู้หนึ่งหรือต่อหลายคน เพื่อให้กลุ่มทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ คนที่ทำหน้าที่ชักจูงชี้นำกลุ่มจึงเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นภาวะที่เกิดขึ้นบ่อย ไม่ได้เกิดขึ้นแต่เฉพาะในบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น เช่น ครูคนหนึ่งอาจชวนเพื่อนครูอีกคนหนึ่งหรือหลายคนไปสมัครศึกษาต่อ ภาวะผู้นำย่อมเกิดขึ้นได้โดยที่ครูคนนั้นไม่มีตำแหน่งใด ๆ และไม่มีอำนาจที่จะบังคับให้ไปหรือไม่ให้ไป

2. ผู้นำโดยตำแหน่ง (Status Leadership) หมายถึงผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ เช่น ครูใหญ่เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง หรือในห้องเรียนมีครูเป็นผู้นำ ครูมีตำแหน่งเป็นครูนั่นเอง จึงเห็นได้ว่า ผู้นำโดยตำแหน่งนี้แตกต่างไปจากผู้นำโดยสถานการณ์อย่างตรงกันข้าม เพราะผู้นำโดยตำแหน่งนี้จะเป็นผู้บังคับเฉพาะบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น

18. ผู้นำตามแนวความคิดของ ชู กานูจนประการ

ชู กานูจนประการ ได้จำแนกแบบของผู้นำไว้ 3 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) หมายถึงผู้นำหรือหัวหน้าที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย ปฏิบัติการของผู้นำแบบนี้ ยึดถือเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่นเป็นการที่จะประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องเข้ากับเหตุการณ์
2. ผู้นำแบบให้พระคุณ (Charismatic Leaders) หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตนประสงค์ได้โดยเฉพาะ การสนับสนุนแก่ตนเอง แม้ตัวผู้นำเองจะมีได้มีอำนาจตามตัวบทกฎหมายก็ตาม หากแต่การปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำนั้น เกิดจากศรัทธาและภาวะทางใจเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมไปทางอ่อนโยนและละเมียดละไม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องโดยทั่วไป
3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ ตัวอย่างที่ประจักษ์เด่นชัดในลักษณะนี้ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ ซึ่งได้รับการเทิดทูน เคารพ สักการะ จากปวงชนในฐานองค์พระประมุขของชาติ หรือประธานสภา ประธานที่ประชุมซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ

ถ้าพิจารณาผู้นำแบบใช้พระเดชนี้จะพบว่า ตรงกับประเภทของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำประเภทนิเสธ ส่วนผู้นำโดยตำแหน่งก็มักจะมีพฤติกรรมแบบผู้นำแบบให้พระเดชเป็นส่วนใหญ่ คือเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก็มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง แต่ก็มีบ้างที่ใช้พระคุณ ส่วนผู้นำแบบให้พระคุณนั้น ตรงกับผู้นำแบบปฏิฐานและผู้นำโดยสถานการณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธาและเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานเหมือน ๆ กัน ทั้งยังเป็นผู้นำที่อาจจะไม่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายอีกด้วย (ชู กานูจนประการ อ่างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2513 : 425-426)

19. ผู้นำตามแนวความคิดของ จุมพล สวัสดิ์ยากร

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2512 : 4-8) แบ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้นำตามระบบบริหารงานในสังคมไทยไว้ 4 ระบบ ดังนี้คือ

1. ระบบพ่อปกครองลูก (Paternal Approach) ความสามารถประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้าองค์การ ตามระบบนี้พฤติกรรมที่แสดงออกชี้ให้เห็นว่า เป็นระบบสั่งการ ความคิดริเริ่มมาจากเบื้องสูงพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน จึงมีลักษณะรับคำสั่ง มากกว่าเสนอความคิดเห็น
2. ระบบกฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ (Legal Approach) พฤติกรรมที่ปรากฏ คือ การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตามตัวบทกฎหมาย ยึดหยุ่นไม่ได้ การปฏิบัติงานก็ล่าช้า
3. ระบบทหาร (Military Approach) พฤติกรรมที่เห็น คือ ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นความลับไปเสียหมด มีการสร้างอาณาจักรแห่งความกลัวในรูปต่าง ๆ ใครจะล่วงล้ำเข้าไปไม่ได้
4. ระบบจริยธรรม (Mores) ได้แก่ นำคำสอนทางศาสนา ศีลธรรม จารีต วัฒนธรรม ประเพณี มาปรับใช้เป็นระบบบริหารงาน พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น คือ การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปในแบบกันเอง

20. ผู้นำตามแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน

สมพงษ์ เกษมสิน (2527 : 205-209) ได้เสนอวิธีพิจารณาแบบของผู้นำว่ามี 4 วิธี โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. สถานะของผู้นำ คือ การพิจารณาจากข้อความจริงที่ว่า อะไรเป็นเครื่องกำจุนให้ผู้นำดำรงสถานะเหล่านั้นอยู่ได้ แบบของผู้นำพิจารณาตามสถานะของผู้นำมี 3 แบบ ดังนี้คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เพื่อการบริหารให้บรรลุจุดประสงค์

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) คือ ผู้นำที่มีอำนาจมาจากการจูงใจให้บุคคลที่ร่วมงานปฏิบัติตามตามจุดประสงค์โดยไม่ใช้การบังคับ

1.3 ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) คือ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานให้ความเคารพยกย่องอย่างสูง

2. ลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ คือ การพิจารณาแบบของผู้นำโดยการศึกษาถึงลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำในการบริหารงานแบบของผู้นำพิจารณาตามลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ มี 3 แบบ ดังนี้คือ

2.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders) ผู้นำประเภทนี้ถืออำนาจเป็นใหญ่ ถือตัว เชื้อมั่นในตัวเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ชอบใช้อำนาจผูกขาด การตัดสินใจ ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leaders) เป็นผู้นำที่ไม่เอาไหน ไม่ควบคุมดูแลการทำงาน ชอบแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องไปเท่านั้น ปล่อยให้ทุกคนทำงานตามสบาย เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้ตามพอใจ

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำประเภทนี้เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่าตนเอง พยายามทำทุกอย่างให้เป็นงานของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงได้จัดให้มีการปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการพิจารณาตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ

3. ลักษณะและวิธีการทำงาน คือ การพิจารณาแบบของผู้นำโดยการศึกษาถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร จากพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ แบบผู้นำพิจารณาตามลักษณะและวิธีการทำงาน มี 4 แบบ ดังนี้คือ

3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) คือผู้นำที่มีลักษณะทั่วไประเบียบแบบแผนเป็นสำคัญไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทอัตนินิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนั้นขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอัตนินิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัวแฉ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเคี้ยวหรือเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสซักถามหรือแสดงความคิดเห็นแต่อย่างใด คือเป็นผู้รับรู้ รับคำสั่งไปปฏิบัติเท่านั้น

3.2 ผู้นำแบบขงการ (Directive Leaders) คือผู้นำที่ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกับผู้นำแบบอัตนินิยม คือ เป็นผู้นำที่ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ คือการทำงานแบบสั่งการอย่างเดียว เพื่อแสดงว่ามีอำนาจบรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่ คือไม่มีความเป็นกันเอง ไม่มีการประนีประนอมแต่อย่างใด

3.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) คือ ผู้นำใช้การชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน การติดต่อระหว่างกันก็เป็นแบบการติดต่อสื่อสารสองทาง คือ มีการซักถามแสดงความคิดเห็นได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีสมาชิกธรรมสูงผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

3.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบจูงใจกับผู้นำแบบร่วมใจอยู่ที่ว่า ผู้นำแบบจูงใจต้องใช้ศิลปะการจูงใจในเมื่อประสงค์จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างไรอย่างหนึ่ง และในกลุ่ม

ผู้ร่วมปฏิบัติงานนั้น อาจมีผู้ไม่ให้ความร่วมมือด้วยก็ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องชักจูงเกลี้ยกล่อม ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย หรือคล้อยตามความเห็นที่ผู้นำประสงค์จะให้ปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบร่วมมือใจนั้น นิยมใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ร่วมงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเหมือนกันหรือคล้อยตามกัน ก็จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

4. การใช้อำนาจบังคับควบคุม คือ การพิจารณาแบบของผู้นำโดยการพิจารณา การใช้อำนาจบังคับควบคุมการปฏิบัติงาน แบบผู้นำพิจารณาตามการใช้อำนาจบังคับควบคุม มี 3 แบบ ดังนี้ คือ

4.1 ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ (Coercive power Leaders) คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ในการบริหารงานให้บรรลุจุดประสงค์ ผู้นำแบบนี้ มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบใช้พระเดช

4.2 ผู้นำแบบใช้อำนาจอรรถประโยชน์บังคับ (Utilitarian power Leaders) คือ ผู้นำที่ใช้ผลประโยชน์มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุจุดประสงค์ โดยการใช้อำนาจจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน

4.3 ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ (Normative power Leaders) คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจตามธรรมเนียม ประเพณี มาบริหารให้บรรลุจุดประสงค์

สรุป

การเป็นผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แนวคิดในการเป็นผู้นำมีหลายแบบ แบบของผู้นำ ก็มีหลายแบบ การที่ผู้นำจะเลือกแนวคิดใดหรือแบบของผู้นำแบบใดนั้นต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เพราะผู้นำที่ปฏิบัติตามแนวคิดของการเป็นผู้นำเหมือนกันหรือเลือกแบบของผู้นำเหมือนกัน อาจจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานต่างกันได้ ดังนั้น ผู้นำจะใช้แบบของการนำที่คงที่

หรือตายตัวไม่ได้ จะต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาวะ ทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม งานที่ทำรูปแบบขององค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอก เรื่องของความยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นมากสำหรับการเป็นผู้นำที่ดี การรู้จักการทำงานกับคนก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ไม่น้อยเลย ผู้นำที่ดีนั้นยอมใช้อำนาจแต่เพียงเล็กน้อย แต่ใช้สติปัญญามาก ๆ

ผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะผู้นำต้องอาศัยผู้ตามเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน ผู้ตามก็ต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้นำในการคิด การวางแผน ริเริ่มสร้างสรรค์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาขององค์การและสมาชิก ดังคำสุภาษิตที่ว่า "น้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า ช้างพึ่งเจ้า บ่าวพึ่งนาย" การเป็นผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน รู้จักศาสตร์และศิลป์ในการครองตน ครองคนและครองงาน ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังโคลงโลกนิติบทหนึ่งซึ่งสมเด็จพระยาเดชาติศร ประพันธ์โดยได้กล่าวถึงผู้นำว่าจะต้อง ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน ดังนี้

แค้นมีความรู้ดั่ง	สัพพัญญู
ผู้มีคนชู	ท่อนชั้น
หัวแหวนค่าเมืองตรู	ตาโลก
ทองบรองรับพัน	ท่อนแก้วมีศรี



บทที่ 4

คุณลักษณะของผู้ผู้นำ

ความนำ

การเป็นผู้ผู้นำนั้นถ้าดูกันแต่เพียงผิวเผินแล้ว อาจจะเห็นว่า เป็นสิ่งที่ไม่ลำบากยากเย็นอะไรนัก แต่ถ้าหากวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งแล้ว จะพบว่า การเป็นผู้ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถในการครองคน ครองคน และครองงานนั้น เป็นสิ่งที่ลำบากยากเย็นมาก มีปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่าบุคคลใดก็ตาม เมื่อก่อนก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้ผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มนั้นมีชื่อเสียงและเกียรติยศมากมาย แต่พอก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งชื่อเสียงและเกียรติยศที่สูญสลายหายไปเสีย เวลาเกือบชั่วชีวิตก็สูญสลายไปสิ้น จริงอยู่ในสังคมไทยการได้ชื่อว่าเป็นผู้ผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่อาจจะเป็นไปได้โดยง่าย เพราะสังคมไทยเรายึดถือระบบอาวุโส ยิ่งถ้าเป็นระบบราชการด้วยแล้ว ถ้ารับราชการมานาน ตำแหน่งการเป็นผู้นำก็เป็นที่ไม่ได้ไม่ยากนัก คือเป็นโดยตำแหน่ง แต่บทบาทของการเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นนั้นอาจจะล้มเหลวโดยสิ้นเชิงก็ได้ ดังนั้นการศึกษาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติในการเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับบุคคลที่เป็นผู้ผู้นำหรือคิดว่าจะเป็นผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คุณลักษณะของผู้ผู้นำ

คุณลักษณะของผู้ผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย (กิติพันธ์ รุจิรกุล, 2529 : 40)

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40-41) ว่า คุณลักษณะที่ผู้ผู้นำควรมีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้คือ

1. สุขภาพร่างกาย ผู้นำที่ดีควรมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน อยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอเพื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงคืออยู่เสมออย่างมั่นคงเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี ซึ่งช่วยเสริมให้มีลักษณะเด่นชัดให้กลายเป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย
2. อารมณ์ ผู้นำที่ดีควรมีอารมณ์ดีด้วย เพราะอารมณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ โดยอารมณ์ของพวกเราจะเกิดขึ้นจากประสาททั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส เมื่อประสาทรับความรู้สึกก็จะก่อให้เกิดอารมณ์ซึ่งอารมณ์ก็จะบังคับหรือควบคุมจิตใจให้ทำอะไรตามความประสงค์ ถ้าผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้ ผู้นำก็สามารถบังคับตนเองได้ และเมื่อสามารถบังคับตนเองได้แล้ว ผู้นำก็จะสามารถบังคับผู้อื่นได้
3. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านพบมา มีความสามารถที่จะใช้สมอง เขาวินิไว ไหวพริบ และสติปัญญา วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง องค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองแบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน ดังนี้คือ
 - 3.1 ด้านภาษา มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะ และมีความสามารถในการพูดจูงใจคนให้เชื่อถือหรือคล้อยตาม
 - 3.2 ด้านเหตุผล ให้เป็นผู้ที่รู้จักและยอมรับตนเอง ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 3.3 ด้านการจดจำ มีความสามารถทางสมองในการจดจำสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน เช่น จำชื่อสมาชิกของกลุ่มได้หมด จำหน้าที่ที่สมาชิกเหล่านั้นปฏิบัติได้ จำกำหนดนัดหมายในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ
 - 3.4 ด้านการรอบรู้ทั่วไปมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับหน้าที่การงานของตน สามารถรวบรวมและแยกแยะความรู้เหล่านั้นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
 - 3.5 ด้านการวินิจฉัย มีความสามารถที่จะยับยั้ง ชั่งใจ ใกร่กรรม เพื่อที่จะตัดสินใจหรือตกลงใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วที่สุด สามารถวางแผนปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ และรัดกุมไว้ล่วงหน้า

3.6 ด้านการปรับตัว มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้ทั้งในด้านคตินิยมและการปฏิบัติ โดยมีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

3.7 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม (เกษม สุริยกันต์, 2524 : 4)

4. ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวางและลึกซึ้งทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ

5. บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมดีใจคอกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความร่าเริง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน (อุดม สว่างค์กุล, 2519 : 9) และจะต้องมีกิริยาความประพฤติ ที่สุจริต จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยน และความไม่เห็นแก่ตัวด้วย

6. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำที่ดีที่สุด มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

7. ลักษณะทางสังคม ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น เป็นผู้มีเกียรติเป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมในสังคม

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีหลายทัศนะ ดังนี้คือ

เลสเตอร์ อาร์ บิตเตอร์ (Lester R. Bitter อ้างใน หวน พิณรุฬห์, 2528 : 136) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ดี โดยนำคำ "LEADERSHIP" มาประยุกต์ให้อักษรนำแต่ละตัวได้ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี 10 ประการ ดังนี้คือ

- L = Learning คือ การเรียนรู้
 E = Earnestness คือ ความตั้งใจจริง
 A = Attempt คือ ความพยายาม
 D = Diligence คือ ความขยันขันแข็ง
 E = Enthusiasm คือ ความกระตือรือร้น
 R = Responsibility คือ ความรับผิดชอบ
 S = Self-Confidence คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง
 H = Honesty คือ ความซื่อสัตย์
 I = Intelligence คือ ปัญญา
 P = Personality คือ บุคลิกลักษณะ

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) อ้างใน ทวน พิณรุฬห์, 2528 : 133-134) บาร์นาร์ด (Barnard) มีความเห็นว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพิเศษ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวาหมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ส่วนความทนทานคือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้โดยไม่ปริกงอ หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น
2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น
3. ความสามารถในการจูงใจคน คือความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้/รู้จักเอาใจคน ถูกจังหวะ โดยไม่เสียงาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเสื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ คือยินดีรับผิดชอบเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องก็ตาม

5. ความฉลาดไหวพริบ คือสมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์เป็นคนมีความรู้ ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนหู顺风 คือรอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน และมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น

อาษา เมฆสวรรค์ (2509 : 200-202) ว่า การเป็นผู้บริหารหรือการเป็นหัวหน้างานนั้นมีความยุ่งยากมาก ดังนั้นผู้นำหรือผู้เป็นหัวหน้าจึงควรมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนทั่ว ๆ ไป 11 ประการ ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบทันคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอย่าให้ลูกน้อง "ตม" ได้
2. มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่โลเล
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถพิเศษในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตรและเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัจย์ มั่นคง เทียงธรรม
10. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน
11. มีความสามารถที่จะแนะนำและสอนคนอื่นได้ ก็เป็นได้ทั้งนายและครู

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2517 : 141-142) ว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำหรือหัวหน้างานที่ดีมี 10 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถ คือการทำงานให้เป็นผลสำเร็จได้ดีกว่าผู้ที่มีโอกาสเท่า ๆ กัน รู้จักใช้วิชาของตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะสมเหตุสมผล
2. ความเพียร หมายถึงกล้าหาญไม่ย่อท้อต่อความลำบาก และบากบั่นเพื่อจะข้ามพ้นความขัดข้องให้จงได้ โดยใช้ความอุตสาหะวิริยะภาพมิได้ลดหย่อน
3. ความมีไหวพริบ หมายถึงผู้รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่มีใครเตือนว่าเมื่อมีเหตุอัน ๓ จะต้องปฏิบัติตามอย่างนั้น เพื่อให้เกิดผลดีที่สุกแก่กิจการทั่วไป และรีบทำการอันเห็นนั้นโดยฉับพลันทันที
4. ความรู้เท่าถึงการ หมายถึงรู้จักปฏิบัติการให้เหมาะสมด้วยประการทั้งปวง
5. ความซื่อตรงต่อหน้าที่ คือตั้งใจกระทำกิจซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของตนนั้น โดยซื่อสัตย์สุจริตด้วยความอุตสาหะวิริยะภาพ เฝ้ามสติกำลังของตน ด้วยความมุ่งหมายให้กิจการนั้นบรรลุถึงความสำเร็จโดยอาการอันงดงามที่สุดที่ทั้งมีหนทางจัดไปได้
6. ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป
7. ความรู้จักนินยัคน
8. ความรู้จักผ่อนผันไม่ใช่เป็นคนแบบเถนตรง
9. ความมีหลักฐาน มีบ้านเป็นสำนักมั่นคง มีครอบครัวมั่นคงและตั้งตนไว้ในที่ซื่อ
10. ความจงรักภักดี หมายถึงความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ยอมเสียสละตนเพื่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

นโปเลียน ฮิลล์ (Napoleon Hill อ่างใน สุวกิจ ศรีปัดดา, 2522 : 220-221) ว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่ผู้นำทุกคนควรมีและนำออกมาใช้มี 11 ประการ ดังนี้ คือ

1. มีความกล้าที่ไม่หวั่นไหว ผู้นำต้องรู้จักตัวเองและงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญในการปฏิบัติงาน
2. มีการควบคุมตนเอง ผู้นำไม่สามารถควบคุมตนเองย่อมไม่สามารถควบคุมผู้อื่นได้

3. มีความยุติธรรม ถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมคำสั่งต่าง ๆ ที่ผู้นำสั่งออกไปก็จะไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างดี และผู้ตามจะไม่เคารพนับถือในตัวผู้นำด้วย
4. มีการตัดสินใจอย่างแน่วแน่
5. ต้องมีแผนการอันแน่นอน ผู้นำที่ได้รับความสำเร็จนั้นต้องวางแผนการและทำงานตามแผนที่วางไว้ ผู้นำที่ทำงานด้วยการคาดคะเนไม่มีแผนแน่นอน ย่อมให้ผลงานที่ไม่ดี เปรียบเสมือนเรือที่ไม่มีหางเสือ ไม่ช้าก็เร็วจะต้องชนกับหินโสโครกอุปปางเข้าจนได้
6. มีนิสัยการทำงานเกินกว่าเงินเดือน ผู้นำต้องทำงานหนักกว่าผู้ตาม เพื่อจะได้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้ตามอีกชั้นหนึ่ง
7. มีบุคลิกภาพเป็นที่ดึงดูดใจ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตาม เคารพนับถือด้วยความจริงใจ
8. มีความเห็นใจและรู้จักคนอื่น เป็นผู้นำต้องเป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้ตามจึงจะทำงานบรรลุผลสำเร็จได้และยิ่งกว่านั้นยังจะต้องเป็นผู้รู้เห็นในปัญหาของผู้ตามด้วย
9. มีความรอบรู้ในการทำงานมล็กน้อย
10. เต็มใจรับผิดชอบเต็มที่ ผู้นำจะต้องเต็มใจรับผิดชอบ หากลูกน้องของตนทำงานพลาดผู้นำจะต้องยินดีรับผิดชอบและถือว่าเป็นความล้มเหลวของตนไปด้วย
11. มีความร่วมมือ ผู้นำจะต้องเข้าใจและใช้หลัก มานะ พากเพียร อุตุน เพื่อขอความร่วมมือผู้ตามของตนให้กระทำการอย่างเดียวกัน

อัมพร สุขเกษม (2521 : 3, 8) ได้ยกคุณลักษณะของผู้ชนะ 10 ประการของโจโดจากเรื่องสามก๊กตอนที่กุยแกกล่าวแก่โจโดว่า โจโดมีลักษณะเด่น 10 ประการ ดังนี้ คือ

1. มิได้ถือตัว ถึงผู้น้อยจะขัดว่าผิดและชอบก็เห็นด้วย
2. น้ำใจโอบอ้อมอารีต่อคนทั้งปวง ทำการสิ่งใดคนทั้งหลายก็ยินดีด้วย
3. จะว่ากล่าวสิ่งใดก็สิทธิ์ขาด มีสง่า คนทั้งปวงยำเกรงเป็นอันมาก
4. ซื่อสัตย์ เลี้ยงทหารโดยยุติธรรม ถึงญาติพี่น้องผิดก็ว่ากล่าวมิได้เข้าด้วยกับผู้ผิด
5. จะทำการสิ่งใดเห็นเป็นความชอบก็ตั้งใจทำไปจนสำเร็จ

6. จะรักผู้ใดก็รักโดยสุจริตมิได้ล่อลวง
7. คนอยู่ใกล้กับคนอยู่ไกลเท่าดีแล้วเลี้ยงเสมอกัน
8. ถัดการหนักหน่วงแน่นนอนแล้วจึงทำการ
9. จะทำการสิ่งใดก็ทำตามแบบธรรมเนียมโบราณ
10. ชำนาญในกลศึกสงคราม ถึงกำลังข้าศึกมากกว่าก็คิดเอาชนะได้

วิจิตร ธีระกุล (2517 : 31-32) ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีหรือเสน่ห์ของผู้บริหาร มี 30 ประการ ดังนี้คือ

1. รู้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน
2. ไม่ชอบทำตนเป็นนาย แต่ทำตนเป็นเพื่อนร่วมงาน
3. มีแผนดำเนินงาน การปรับปรุงและแก้ปัญหภายในหน่วยงานเสมอ
4. สนใจต่อโลกภายนอก ศึกษาวิชาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ
5. จัดระบบการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม กล้าแสดงออกและกล้าเสี่ยง
7. มีความสามารถในการจูงใจให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
8. ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและทำให้เขาสำนึกว่า เขาเป็นส่วนสำคัญขององค์การ
9. ไม่ประมุขพรั้าหรือและบอกล่วงหน้าเมื่อจะมีการประชุม
10. จัดเวลา สถานที่บรรยากาศการประชุมให้สดชื่น เหมาะสม
11. ใช้คำพูดตรงไปตรงมา เข้าใจได้ง่าย
12. เป็นคนซื่อตรงไม่คดโกง รู้จักละอายต่อบาป
13. เป็นคนยุติธรรมไม่ลำเอียง
14. มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ
15. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
16. สนใจความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน พยายามปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ภายในหน่วยงานให้น่าอยู่ สะดวกสบายเสมอ

17. ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานก้าวหน้าในทางหน้าที่การงานและมั่นคงทางการเงิน
18. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

และเป็นตัวของตัวเอง

19. รู้จักชมคนต่อหน้าและลับหลัง เมื่อจำเป็นต้องตำหนิ ต้องมิให้ผู้อื่นได้ยิน
20. พยายามปรับตัวให้เข้ากับทุกคนได้
21. หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส วาจาทะเบา และมีความรสนิยมพอสมควร
22. หนักแน่น อดทน ไม่แสดงว่าที่เหนือหน้า ไม่บันคาลโทสะ
23. แต่งกายสะอาดเรียบร้อย เป็นตัวอย่างได้
24. เป็นคนตรงต่อเวลา
25. ไม่สนใจต่อคนประจบ สอพลอ ไม่หู่เบา
26. เป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม และรู้จักการให้อภัย
27. เป็นคนชอบฟังมากกว่าพูด ช่างคิด ช่างสังเกต
28. ใจกว้างยอมรับข้อเสนอนะ และความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
29. ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และครอบครัว เมื่อมีโอกาส
30. ฯลฯ (อื่น ๆ)

กิติพันธ์ วุจรกิจ (2529 : 42-27) ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี มี 51 ประการ

ดังนี้คือ

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบและวิจารณ์ญาณดี รู้เท่าทันคนอื่น เมื่อมีปัญญาเกิดขึ้นสามารถใช้สติปัญญาศึกษาถึงสมมุติฐานของปัญหาโดยแก้ไขปัญหานั้นอย่างฉลาด สิ่งสำคัญก็คือ อย่าให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหลอกได้
2. มีการศึกษาคดี มีความสามารถที่จะเรียนรู้และศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และถ้าหากเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงย่อมมีความได้เปรียบกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ เมื่อทั้งสองคนมีคุณสมบัติด้านอื่นเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน เพราะการที่มีการศึกษาสูงย่อมจะทำให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้สูงตามไปด้วย และยิ่งมีความรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำของตนก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นตามนั้น

3. มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปใดก็ตาม
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและร่วมในการเข้าสังคม โดยให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ เท่าที่มีความสามารถและเข้าสังสรรค์ในงานสังคมต่าง ๆ บ้างตามโอกาสอันสมควร
5. มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี ไม่ก่อหนี้ยืมสินหรือทำตัวขอมข่อ และเมื่อเข้าสังคมนั้นต้องวางตัวให้เป็น รู้จักการเข้าสังคม รู้ระเบียบปฏิบัติ ในงานพิธีต่าง ๆ รู้จักปรับตนให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันได้อย่างถูกต้องนั่นเอง
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถริเริ่มสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขึ้นมาจากความคิดของตน โดยไม่ต้องให้ใครสั่งให้ทำ และมีความสามารถในการเสนอข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น
7. มีความเพียรพยายาม มีความอดทนวิริยะที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่นในอันที่จะสร้างความสำเร็จเพื่อสู่จุดหมายปลายทางตามที่ตั้งจุดประสงค์ไว้
8. รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยจะต้องรู้จักมุ่งหมายของงานที่ทำ หรือสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของงานที่จะต้องทำได้ ในการรู้จักงานนี้ต้องรู้ให้ถ่องแท้รู้ให้จริง ต้องเข้าใจในเทคนิคของงาน สามารถแก้ไขปัญหาทางด้านเทคนิคได้จึงจะสามารถควบคุมคุณภาพของผลงานให้ตรงกับมาตรฐานได้ ต้องมีการสื่อสารให้ทันต่อเหตุการณ์ จัดลำดับความเร่งด่วนให้ตรงกับเป้าหมายซึ่งจะช่วยให้งานมีคุณภาพ ปริมาณและทำให้เสร็จตามกำหนดเวลาตรงตามเป้าหมายไปด้วย
9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล มีความเด็ดเดี่ยวในการทำงาน มีกำลังใจสูง มีความสามารถที่จะตัดสินใจหรือตกลงใจได้ทันที และเมื่อตกลงใจสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้นแต่ชัดเจน
10. มีความกล้าหาญ คือ กล้าคิด กล้าเสี่ยงที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ผู้มันจะต้องมีความกล้าหาญทั้งกาย วาจา ใจ เพราะจะต้องเผชิญกับงานในรูปแบบต่าง ๆ จึงจำเป็นจะต้องกล้าหาญที่จะเผชิญกับการต้านทานหรือการขัดขวาง

11. มีการตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวัง สุขุมรอบคอบไม่ประมาท แต่ก็ไม่ยึดตายด ทำอะไรก็ทำทันที มีความไว้วางใจ ปรากฏเปรี้ยวอยู่เสมอ ใฝ่หาความรู้และข้อมูลต่าง ๆ จากหัวหน้างานในหน่วยงานอื่นทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน ต้องรู้จักความสามารถและวิธีการทำงานของคนตลอดจนรู้และเข้าใจถึงหลักจิตวิทยา รู้จักองค์ประกอบของหน่วยงาน รู้จักสมาชิกในหน่วยงานเป็นอย่างดี
12. มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ที่คงเส้นคงวา มีความยืดหยุ่น สามารถปรับรูปแบบของงานให้เป็นไปตามความเร่งด่วนหรือเป็นไปตามความเปลี่ยนแปลงได้
13. มีความสามารถในการพูดหรือสื่อความคิด มีความสามารถในการชี้แจง ทั้งนี้ต้องรู้จักข้อดีและข้อที่พึงปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล สามารถสอนและชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังงานเพื่อให้รู้สึกว่างานที่จะต้องทำนั้นน่าทำ มีเทคนิคในการสั่งงาน เช่น คำสั่งต้องชัดเจน ต้องให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจอย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติได้อันหนึ่ง เวลาที่จะออกคำสั่งต้องระมัดระวังมารยาท การใช้น้ำเสียงและถ้อยคำ และอย่าสั่งหลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กัน ต้องมีเทคนิคในการคัดค้านหรือตำหนิ เช่น ตำหนิเพื่องาน อย่าใช้อารมณ์ในการตำหนิหรือคัดค้าน ไม่ควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น หาข้อเท็จจริงและเหตุผลสนับสนุนการตำหนิหรือการคัดค้าน ก่อนตำหนิควรแจ้งความผิดให้เจ้าตัวทราบและควรแนะวิธีที่จะแก้ไขให้ด้วย ไม่ควรออกคำสั่งที่คาดว่าจะเป็นคนเชื่อหรือปฏิบัติตามโดยเฉพาะคำสั่งซ้ำซ้อน จำเจ และเมื่อจะออกคำสั่งควรสั่งไปตามลำดับ
14. มีอารมณ์ขัน สนุกสนานร่วมกับผู้อื่นได้แต่ไม่ถึงกับมีอารมณ์ขันประเภทที่เรียกว่า บ้าจู้
15. มีความสามารถทางด้านกีฬา ในกรณีนี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่เก่งจนไม่มีใครเล่นได้ก็เท่า แต่เป็นเพียงขอให้เล่นเป็น เล่นได้ถูกกติกา และรู้แพ้รู้ชนะ
16. มีความปรารถนาที่จะทำดี มีศรัทธาต่องานที่ทำและมีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานทุก ๆ คน

17. คำนี้ถึงมาตรฐานในการทำงาน มุ่งสร้างผลงานให้มีคุณภาพทัดเทียมกันสม่ำเสมอ
กัน ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ

18. พึ่งพาอาศัยได้หรือเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ ใจกว้างขวาง เป็นรุ่มโพธิ์รุ่มไทร
ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีทุกข์ร้อนตามสมควรทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน

19. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ รู้วิธีควบคุมคน และรู้จักใช้คน
ให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดและความสามารถ มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างยุติธรรมและ
แจ่มชัด โดยแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน

20. มีวินัยในตนเอง สามารถบังคับตนเองในสิ่งที่ตั้งใจ เกิดความรับผิดชอบในใจ
และเป็นผู้ที่มีระเบียบแบบแผนในตนเอง

21. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ มีความเป็นมิตรกับคนทั่วไป สามารถที่จะติดต่อ
เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยา อากาและวาทะที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยไม่ทำให้
ผู้ที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจ ทั้งนี้ โดยอาศัยความรู้จากประสบการณ์
ในด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมที่มีอยู่ในท้องถิ่น
หรือของผู้ที่เราจะต้องติดต่อด้วย

22. มีสุขภาพร่างกายและจิตใจแข็งแรง ผู้ที่มีร่างกายและจิตใจแข็งแรง ย่อมจะ
เป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่มีสุขภาพอ่อนแอ

23. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยสืบสวนหาข้อเท็จจริงทุกครั้ง
ตัดสินใจภายในกรอบของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากการตัดสินใจเกินขอบเขตแห่งอำนาจ
ของตนก็อย่า "ปัดสวะ" หรือ "โยนกลอง" แต่จะให้ข้อเสนอแนะอันพึงปรารถนาแทนพิจารณาสิ่ง
ต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยขังน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และลงสรุปเป็นข้อตกลง

24. มีความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงตนว่ารักหรือโปรดผู้ที่อยู่ใต้
บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนอย่างเด่นชัด ให้ความเที่ยงธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาตาม
ที่เขาต้องการภายในกรอบของเหตุผลและนโยบาย ใครผิดว่ากันไปตามผิดโดยศึกษาถึงขั้นตอน
ทางวินัยให้แม่นยำ วางตนเป็นกลางโดยไม่เอนเอียงอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษ
ต่อผู้หนึ่งผู้ใด

25. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีใจกว้างที่จะรับฟังข้อเสนอแนะ และถ้าเป็นข้อเสนอแนะที่ดีก็สนับสนุน โดยเสนอขึ้นไปยังระดับบน พยายามสร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น แต่ต้องไม่ใช่คนหูเบา และในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีนั้น ต้องให้อยู่ภายในขอบเขต ควรอยู่ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากกว่าการกล่าวโจมตี

26. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับการฝึกอบรมเมื่อจำเป็น อาจจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นในหน่วยงานของตนโดยไม่ให้กระทบต่อการทำงาน ฝึกหัดและสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษาในเรื่องการงาน เมื่อมีแนวทางที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปจากเดิมแล้วก็ใจกว้างพอที่จะสนับสนุนมิใช่กักกันหรือกดเอาไว้

27. ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน เป็นทั้งผู้นำ เป็นครู และเป็นมิตรพร้อม ๆ กัน

28. เสียสละกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นผู้ที่อุทิศตนให้กับงานอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ทุ่มเทกาย ใจและเงินทองให้อย่างไม่คิดเสียดาย ถือเสมือนหนึ่งงานเป็นชีวิตจิตใจของตน เป็นผลประโยชน์แห่งตน จึงไม่คิดที่จะเสียดายสิ่งที่ตนลงทุนลงไป เพราะผลของงานคือความภาคภูมิใจของเขา

29. มีพรหมวิหารสี่ ซึ่งได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา อันเป็นสิ่งที่ผู้นำยึดไว้ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเมตตา คือ การให้ความรัก ความเอ็นดู ปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข กรุณา คือ ความสงสารคิดช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพ้นทุกข์ มุทิตา คือ การที่พลอยยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ และอุเบกขา คือ ความเที่ยงธรรม ความวางตัวเป็นกลาง การวางเฉยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อตัดสินใจให้ความเที่ยงธรรม

30. มีบุคลิกลักษณะที่ดี มีเสียสละ มีเอกลักษณ์เฉพาะตน มีความขยันหมั่นเพียรใฝ่หาความรู้ อ่อนโยนนุ่มนวล เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้อื่นจำฝังใจ

เกิดความเลื่อมใสซึ่งอาจเกิดจากการแสดงออกทางรูปร่างลักษณะของร่างกาย หรือ การแสดงออกทางกิริยาอาการ ตลอดจนการแสดงออกทางเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมก็ได้

31. ถิ่นระเบียบปานกลาง ไม่เกร็งครัดจนเกินไป หรือหย่อนยานจนเกินไป โดยประพฤติปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง วางระเบียบภายในให้เหมาะสมและความคุมให้เป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับที่ได้วางไว้

32. มีความหนักแน่น มีความสุขุม ไม่หุนเหิน และไม่นำเอาเรื่องส่วนตัวมาปนกับหน้าที่การงาน

33. มีความเปิดเผย เป็นคนตรงไปตรงมา มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

34. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ โดยแสดงความชื่นชม เมื่อลูกน้องขยัน อาจชมต่อหน้าคนอื่นบ้างแต่จะต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เพราะการชมเป็นคาบสองคมเนื่องจากอาจจะก่อมิตรหรือก่อศัตรูให้แก่ผู้ถูกชมได้โดยง่ายจึงควรชมเชยหรือยกย่องให้พอเหมาะสมมิฉะนั้นจะกลายเป็นเรื่องปากหวาน ในการยกย่องชมเชย ผู้ที่มีความสามารถนั้นควรทำในที่ประชุม

35. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ รักหน้ารักตาตนเอง รักชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ไม่เป็นคนที่เห็นแก่อำมีสินจ้าง รางวัล

36. กลุ่มยอมรับ โดยที่กลุ่มหรือผู้ที่ร่วมงานทำงานอยู่ด้วยเห็นว่าผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มิใช่สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่แยกออกจากกลุ่ม แต่เป็นกลไกส่วนหนึ่งของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับกลุ่มทั้งระบบแห่งการตอบสนองตามวงจร (Circular Response) โดยที่กลุ่มจะสร้างและเร่งเร้าผู้นำ และผู้นำจะสร้างและเร่งเร้ากลุ่มด้วยเช่นกัน

37. มีจิตใจและความต้องการที่จะนำ มีความเต็มใจที่จะยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบของความเป็นผู้นำ การมีจิตใจและความต้องการที่จะนำเป็นลักษณะที่จำเป็น โดยเฉพาะเมื่อถูกเร่งเร้าให้ต้องกระทำเพื่อสวัสดิภาพของกลุ่ม จึงจำเป็นจะต้องมีใจจดจ่อ มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่ การงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำตลอดเวลา

38. มีความรู้ในงานที่จะปฏิบัติ เพราะความรู้ในเรื่องที่จะต้องปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มไปใ้ถูกทิศทางหรือไม่ ทำให้สามารถที่จะนำกลุ่มไปสู่ จุดมุ่งหมายได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ถูกต้อง

39. มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม โดยจะต้องรู้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ให้ความหวังโยต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตนเป็นที่ปรึกษาและแสดงความเต็มใจที่จะช่วยต่อสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น ทั้งยังสามารถชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของงานที่ทำด้วยว่า เหตุใดต้องทำโดยชี้แจงจนเกิดความรู้สึกว่างานน่าทำ

40. สามารถสอบวัดคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยผู้ถูกวัดยอมรับผลการวัดนั้น ในการวัดผลงานนั้นผู้นำจะต้องวัดอย่างซื่อตรงและแจ้งผลการวัดให้ผู้ถูกวัดทราบ ในกรณีที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ให้ทำการสอบสวนหาสาเหตุว่า "อะไรผิด?" ไม่ใช่ "ใครผิด?" และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความผิดโดยตรงเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบ คอยหมั่นแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขากำลังเป็นอย่างไรในงานที่ทำ บันทึกประวัติการเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้ง บันทึกผลงานที่ไม่ดีด้วย

41. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น มีความสามารถในการสัมภาษณ์คัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและมีความเป็นธรรม สามารถสอนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่งบรรจุเข้าทำงานใหม่ ๆ ให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้อง และปฏิบัติต่อเขาให้เกิดความรู้สึกไม่ตึงเครียดต่องานที่ทำ พิจารณาหาทางให้เขาได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในส่วนที่เขายังบกพร่องอยู่

42. มีความสามารถสร้างความเป็นหมู่คณะเป็น โดยพยายามส่งเสริมให้มีความเข้าใจกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็พยายามประนีประนอม ชักข้อขัดแย้งในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้หมดสิ้นไป มุ่งรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยพยายามสร้างสรรค์และส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้น พยายามบำรุงขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

43. ส่งเสริมให้เกิดความปลอศภัย โดยสอดคล้องดูแลเพื่อให้เกิดความปลอศภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งยังให้คำแนะนำแก่เขาทุกครั้งเมื่อพบเห็นเหตุการณ์ที่อาจจะก่อให้เกิดอันตรายขึ้น

44. มีความเข้าใจในตนเองและสามารถประเมินค่าของตนเองได้อย่างถูกต้อง ไม่ลืมนั่น หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอ ไม่หลงระเห็จในอำนาจหรือใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการงานไปในทางที่ผิด สำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ พอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่และรู้จักพอ

45. มีศิลป์ในการนำ โดยการรู้จักปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพหาวิธีการแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ทำให้เสียเวลาน้อยแต่กลับได้งานมาก พยายามปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นคล้อยตามกันไปด้วย จะได้ไม่มีเสียงคัดค้าน

46. ไม่เห็นแก่ตัว สามารถขจัดเสียซึ่งความสุขส่วนตัว หรือไม่มุ่งสร้างงานที่ทำผลประโยชน์ให้กับส่วนตัว สามารถข่ม หรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ ให้ลดลงและหมดไปในที่สุด

47. มีความสงบเสงี่ยม ไม่หยิ่งยโสโอหัง ไม่จองทองพองชนไม่ภูมิใจในสิ่งไร เหตุผล ลักษณะเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้นำเป็นบุคคลที่ไม่เห็นแก่ตัว และจะช่วยควบคุมให้บุคลิกภาพอื่น ๆ อยู่ในขอบเขตที่ดีที่งามตามไปด้วย

48. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้ผลประโยชน์ส่วนรวมต้องเสียไป ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นจะต้องเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดร้อนใจ เพราะการกระทำดังกล่าวจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจได้อย่างดีที่สุดในที่สุด

49. มีความจงรักภักดี มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ หรือส่วนรวมเพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีตอบ เขาจะรู้สึกว่ามีความปลอดภัย มีความอบอุ่น

50. มีความสามารถบังคับตนเองได้ เป็นการบังคับจิตใจให้ผ่านออกมาทางอารมณ์ เพื่อควบคุมประสาทให้แสดงออกกับกิริยาที่เหมาะสม เพราะโดยปกติแล้ว ผู้นำมักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นอยู่เสมอ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องบังคับตนเอง โดยควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติอยู่เสมอ

51. เห็นคนเป็นคน ไม่ถูกเหยียดหยามผู้อื่น เห็นคุณค่า หรือเห็นความดีของผู้อื่น เสมอพร้อมที่จะยกย่องหรือเห็นคุณค่าความดีนั้นแม้จะมีเพียงประการเดียว เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ แก่เจ้าของความดีคิดอยู่เสมอว่าไม่มีใครเลวไปหมดทุกเรื่องทุกเวลา พยายามให้โอกาสผู้ กระทำผิดกลับตัวกลับใจเท่าที่สถานการณ์จะเอื้ออำนวย

ประถม แสงสว่าง (2525 : 33) ว่า ผลของการประชุมครูที่เมือง เอนติคอลท์ รัฐนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ประชุมครูได้ลงมติว่า ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่พึงประสงค์ มี คุณลักษณะที่ดี 10 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจต่อถึงความสำเร็จของการศึกษาในสังคมประชาธิปไตย
2. ผู้นำจะต้องมีความสามารถเฉลียวฉลาดกว่าสมาชิกในคณะ
3. ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดในการปฏิบัติต่อสังคม
4. ผู้นำจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน โดยปรารถนาจะส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ทำงานร่วมกับตนมากกว่าที่จะสั่งให้พวกเขาทำงาน
5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ชอบประติษฐานคิดค้น
6. ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพเป็นที่น่าสนใจ
7. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพที่ทั้งทางกายและทางสมองและมีอารมณ์จะทำให้มันคง
8. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานอย่างอดทนและพยายามที่จะทำให้สำเร็จ
9. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูง
10. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักใช้การตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความยุติธรรม และมีสามัญสำนึกดี (Common Sence)

หวน พันธุ์พันธ์ (2528 : 138-140) ได้เลือกนำแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ โดยประยุกต์ใช้ข้อความที่ง่ายคือ ผู้นำที่ดีควรมีสามัญมิ หรือไตรภูมิ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน หรือผู้นำที่ดีควรมี 5 ย คือ ยิ้ม แยม เยือกเย็น ยืนหยัด ยึดหยุ่น และยกย่อง หรือผู้นำที่ดีควรมี 4Fs คือ Face to Fact, Fight, Failure และ Fun ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้คือ

1. ผู้นำที่ตีความสามภูมิหรือไตรภูมิ

ผู้นำที่ตีความสามภูมิหรือไตรภูมิ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1.1 ภูมิรู้ หมายถึงความรู้ที่ตนเอง เช่น ถ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียน ก็ควรมีทั้งความรู้วิชาสามัญ ความรู้ในวิชาการศึกษา การบริหารการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนนักเรียนของตน ความรู้รอบตัวเป็นต้น สำหรับความรู้วิชาสามัญอาจจะเป็นวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ส่วนความรู้ในวิชาการศึกษา ก็ควรมีความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนวิชาต่าง ๆ จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนวการศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา เพื่อแนะนำครูในโรงเรียนได้ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เพื่อจะได้นำศาสตร์ทางการบริหารการศึกษาไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการบริหาร การบริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน รวมทั้งลักษณะของผู้นำที่ดีของผู้บริหาร เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนก็ควรจะมีความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติส่วนความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนนักเรียนของตน ผู้บริหารโรงเรียน ก็ควรจะรอบรู้ทั้งความมุ่งหมายของหลักสูตร และเนื้อหาสาระทั้งหมด และที่ควรจะรอบรู้ก็คือ ความรู้รอบตัวจากการอ่านหนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ หรือฟังวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น

1.2 ภูมิธรรม หมายถึงการมีคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ละเว้นจากอบายมุข หึงปวง และมีหิริโอตตทัปปะ คือมีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการทำชั่ว คุณธรรมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน จะต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างแก่ครูในโรงเรียน นักเรียน และประชาชนทั่วไป เพราะบุคคลที่เป็นผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ถ้าผู้นำไม่เป็นตัวอย่างที่ดีแล้ว ครูนักเรียนจะไม่มีกำลังใจศรัทธาและอาจประพฤติปฏิบัติตามก็ได้ เช่นผู้บริหารโรงเรียนตีมีสุราเมาเกะกะระราน เมื่อเห็นครูนักเรียนตีมีสุราจะตักเตือน สั่งสอนอบรมก็ทำไม่ได้ไม่สนใจนัก ครูนักเรียนก็ไม่เชื่อถือ เพราะตัวเองไม่ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดี ดังนั้น เรื่องภูมิธรรมหรือ

หรือคุณธรรมของผู้ดำเนินจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ถึงแม้จะมีความรู้หรือภูมิรู้มากมาย จนได้ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ก็ตาม แต่ถ้าไม่มีคุณธรรมแล้วก็จะเป็นผู้ที่ดำไม่ได้

1.3 ภูมิฐาน หมายถึงรูปร่างท่าทางบุคลิกลักษณะการพูดจา กิริยามารยาท และการมีมนุษยสัมพันธ์เหล่านี้ล้วนเป็นภูมิฐานทั้งสิ้น ถ้าผู้นำมีรูปร่างสูงใหญ่ ไม่อ้วนเกินไป ไม่ผอมเกินไป ผิวไม่ดำคล้ำก็ย่อมได้เปรียบที่มีภูมิฐานแล้ว แต่ก็ต้องมีลักษณะอื่น ๆ ดังกล่าวมาแล้วประกอบด้วย เช่น การพูดจาน่าฟัง ไม่พูดกระโชก พูดมีหางเสียง มีกิริยามารยาท เรียบร้อย แต่งกายเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายผู้อื่นบ้างพอสมควร ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำมีภูมิฐานทั้งสิ้น ลักษณะดังกล่าวทั้งหมดต้องประกอบกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจะมีรูปร่างดีทุกคนเป็นไปไม่ได้ บางคนรูปร่างผอมบาง ผิวดำบ้าง อ้วนบ้าง ตัวเล็กบ้าง ถ้าผู้นำมีลักษณะดังกล่าวแต่พูดจาดี กิริยามารยาทดี แต่งกายดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ก็ย่อมทำให้มีภูมิฐานได้

2. ผู้นำที่ดีควรมี 5 ย

ผู้นำที่ดีควรมี 5 ย คือ ยิ้มแย้ม เยือกเย็น ยืนหยัด ยึดหยุ่น และยกย่อง
ผู้มีสาระสำคัญดังนี้ คือ

2.1 ยิ้มแย้ม คือการยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริงสดชื่นอยู่เสมอ ไม่ทหน้าบึ้ง หน้าอง
รู้จักทักทายผู้อื่นด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม เมื่อโกรธหรืออารมณ์ไม่ดี ก็พยายามข่มอารมณ์ไม่ให้ผู้อื่น
พบเห็น

2.2 เยือกเย็น คือมีความสุขุมคัมภีรภาพ ไม่ใจร้อนหรือโมโหง่าย มีความ
รอบคอบในการพิจารณางานหรือตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ

2.3 ยืนหยัด คือต้องรักษาระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ด้วย เช่น การตรงต่อเวลา
ของผู้ร่วมงาน การใช้จ่ายเงินตามระเบียบ การมีวินัย เป็นต้น

2.4 ยึดหยุ่น คือการประนีประนอมอย่างมีเหตุผล เพราะบางครั้งผู้ร่วมงาน
ทำตามระเบียบข้อบังคับไม่ได้ เพราะมีความจำเป็นส่วนตัว เช่น ป่วย บิคมารดา บุตรภรรยา
ป่วย เป็นต้น ก็อาจจะต้องยึดหยุ่นให้บ้าง

2.5 ยกย่อง คือการรู้จักชมเชย หรือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ที่ทำงานดี หรือประสบความสำเร็จในการทำงาน

3. ผู้นำที่ดีควรมี 4Fs

ผู้นำที่ดีควรมี 4Fs ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ คือ

3.1 Face to Fact หมายถึง การเผชิญหน้ากับความจริง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเผชิญกับปัญหาและมีความอดทนต่อปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ได้ด้วย

3.2 Fight คือการต่อสู้ ต้องถือคติที่ว่า "ชีวิตคือการต่อสู้" ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องอดทนต่อการต่อสู้ต่อการทำงาน ถึงแม้จะยากลำบากเพียงใดก็ตาม ก็ต้องสู้ได้เสมอ

3.3 Failure คือความพ่ายแพ้หรือความล้มเหลว เช่น เมื่อทำผิดก็ต้องยอมรับผิด ต้องรับฟังความคิดของคนอื่น ความคิดของคนอาจจะผิดก็ได้ มิใช่ต้องชนะเสมอไป เพราะผู้นำนั้นย่อมทำงานผิดพลาดได้ ความคิดเห็นอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หรือเหตุผลอาจจะน้อยกว่าคนอื่นก็ได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องยอมรับ และเตรียมใจไว้รับได้เสมอ

3.4 Fun คือ ความร่าเริง แจ่มใส มีจิตใจสดชื่น รื่นเริง ไม่วิตกกังวล และยิ้มกับทุกคน ไม่เหน็บแนม หนีงานตลอดเวลา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 107) ว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมี 3F ดังนี้คือ

1. Fair = ยุติธรรม
2. Firm = มั่นคง เสมอต้นเสมอปลาย
3. Friendly = ความเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย

3F นี้จะมีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ผู้นำกับกลุ่มเป็นของคู่กัน ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีผู้นำ แต่ขณะเดียวกันถ้ามีแต่กลุ่ม แต่ขาดผู้นำ ก็จะทำให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์ โดยยากแบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำเท่าที่กล่าวมาในบทนี้ ย่อมช่วยผู้นำได้เป็นอย่างดีว่า ตน

ควรจะนำแบบไหนและเมื่อไร ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของการนำให้เหมาะสม ไม่มีใครประสบความสำเร็จโดยไม่ทำงาน ไม่มีใครทำงานแล้วไม่ผิดพลาด ภารกิจหลักของผู้นำ ก็คือทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และมีความผิดพลาดน้อยที่สุด

ธนรัตน์ ยงวานิชจิต (2524 : 154) ว่าผู้นำหรือหัวหน้างานที่เก่งและมีประสบการณ์ดีมากพอสมควรจะมีผลงานมาก เพราะมีและรู้จักใช้หู ตา จมูก ปาก และใจ ให้เป็นประโยชน์ดังต่อไปนี้ คือ

1. จะต้องมีความดี คือมี "ตาทิพย์" หมายถึงคนที่สามารถอ่านลูกน้องได้อย่างชัดเจนทะลุปรุโปร่งในเรื่องเกี่ยวกับงาน เช่น ลูกน้องคนไหนมีความต้องการอะไรมากอะไรน้อย ลูกน้องมีความรู้สึกอย่างไร และสามารถมองเห็นข้อดีข้อเสีย ในตัวลูกน้องทุกคนได้อย่างถูกต้อง เพื่อว่าการมอบหมายงานให้ลูกน้องจะทำให้สอดคล้องกันทั้งคนและงาน นอกจากนี้หัวหน้างานที่เก่งจะต้องสามารถมองเห็นข้อดีข้อเสียของคนได้อย่างถูกต้องอีกด้วย เพื่อว่าคนจะได้ขจัดจุดบอดที่สังคมรังเกียจให้มีอยู่ในตัวน้อยที่สุด และจะได้ประมาณคนได้ว่าคนมีความสามารถคู่ควรกับงานอะไรบ้าง
2. จะต้องมีความดี หมายถึงปากที่รู้จักพูดในสิ่งที่ควรพูด และสามารถพูดกับบุคคลในทุกระดับงานได้รู้เรื่อง "ไม่ใบ้" โดยปกติทุกคนมีความอยากรู้อยู่แล้ว การได้พูดคุยหรือเล่าบางสิ่งบางอย่างให้ลูกน้องฟัง จะสามารถช่วยให้ลูกน้องเข้าใจเหตุผลของคำสั่ง สามารถทำให้งานมีความหมายมากขึ้น ฯลฯ และที่สำคัญยิ่งคือ หัวหน้างานที่เก่งจะต้องคิดก่อนพูด และพูดกับทุกระดับชั้นเป็นประจำ
3. จะต้องมีความดี หมายถึงหูที่รู้จักฟัง "ไม่หนวก" หัวหน้างานที่เก่งจะต้องมีความเต็มใจที่จะรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าตนจะไม่เห็นด้วยกับข้อคิดเห็นนั้นอย่างสมบูรณ์ก็ตาม
4. จะต้องมีความดี หัวหน้าที่เก่งจะต้องสามารถกลมกลืนที่อยู่ทั้งใกล้และไกลออกไปได้ไวพอสมควร กล่าวคือ จะต้องคอยสอดส่อง แสวงหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ โดยเฉพาะวิธีทำที่ไม่ซ้ำแบบใคร ถ้าหัวหน้างานมีความกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มด้วยตนเองเป็นแบบฉบับแล้ว

ลูกน้องจะเอาอย่างหัวหน้า งานนั้นก็จะมีผลงานมากเป็นพิเศษ

5. จะต้องใจถึง หมายถึงการมีจิตใจที่มุ่งเสริมสร้างลูกน้องของตนให้เก่งกว่าตน โดยการสร้าง "บรรยากาศ" ที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตทั้งกายและใจของลูกน้องอย่างเต็มที่ ตามพลังความสามารถที่มีอยู่ กล่าวคือ หัวหน้างานที่เก่งจะต้องสามารถกระตุ้นให้ลูกน้องแสดงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ด้วยความสมัครใจของตัวลูกน้องเอง

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 110) ว่า ผู้บริหารที่ดี ควรมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะตามทฤษฎีลิง 3 ตัว ของชงจื่อ

ชงจื่อเป็นนักปราชญ์ชาวจีนซึ่งเกิดเมื่อ 8 ปีก่อนองค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าเสด็จปรินิพพาน เป็นเจ้าของทฤษฎีลิง 3 ตัว ซึ่งมีสัญลักษณ์เอามือปิดหู ปิดตา ปิดปาก ดังแผนภูมิแสดงทฤษฎีลิง 3 ตัวของชงจื่อ



- ลิงตัวที่ 1 ปิดหู หมายถึงการควบคุมการฟังการได้ยิน
 ลิงตัวที่ 2 ปิดตา หมายถึงการควบคุมการดูการเห็น
 ลิงตัวที่ 3 ปิดปาก หมายถึงการควบคุมการพูดการแสดงออก

แผนภูมิแสดง ทฤษฎีลิง 3 ตัวของชงจื่อ

(สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2523 : 110)

หวน ฟินธพันธ์ (2528 : 141-142) ใ้ข้อขยายทฤษฎีถึง 3 ตัวของขงจื้อไว้
ดังนี้คือ

1. ปิตุหุ หมายถึง การควบคุมการฟัง การได้ยิน กล่าวคือ ถ้าจะเป็นผู้นำที่ดี
หรือจะผูกมิตรจะต้องปิตุหุเป็นการควบคุมหูของเราให้ได้ว่าจะไรควรฟัง อะไรควรได้ยินหรือ
ไม่ควรได้ยิน แม้ได้ยินแล้วก็ต้องควบคุมตัวเองให้ได้ว่าจะไรควรเก็บไปคิดหรือไม่ควรเก็บไป
คิดอะไรควรเชื่อหรืออะไรไม่ควรเชื่อ ข้อนี้ให้คิดต่อผู้นำหรือผู้บริหารว่า "อย่าเป็นคนหูเบา"
ผู้นำจะต้องรับฟัง เรื่องทั้งปวงที่ถูกน้องมาพูดระบายให้ฟัง แต่ผู้นำที่คีย่อมจะต้องไม่ได้ยินทั้งหมด
ไม่เชื่อไปเสียทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่บ้างปฏิบัติตามไปทุกเรื่อง เพราะผู้นำจะต้องไม่เป็นคนหูเบา

2. ปิตตา หมายถึง การควบคุมการดู การเห็นสิ่งใดที่ควรมองหรือไม่ควรมอง
สิ่งใดควรรู้หรือไม่ควรรู้

3. ปิตปาก หมายถึง การควบคุมการพูด การแสดงออก กล่าวคือต้องรู้ว่าสิ่งใด
ควรพูด สิ่งใดไม่ควรพูด ผู้นำจะต้องพิจารณาการพูดให้เหมาะสมพอดีให้เหมาะกับโอกาสและ
เวลาที่ควร

ทฤษฎีถึง 3 ตัวของขงจื้อนี้ ให้ข้อคิดแก่ผู้นำว่า การจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จัก
การปิตุหุ การปิตตาและการปิตปาก กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการควบคุมหู การควบคุมตา
และการควบคุมปากให้ใช้การได้ดีในทุกกาลเทศะ

สุรัฐ ศิลปอนันต์, (2520 : 68-71) ว่า การเป็นผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะ 13
ประการ ดังนี้คือ

1. ความสามารถในการตัดสินใจ คือตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว บนพื้นฐานของ
การศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์อย่างถี่ถ้วนบวกกับประสบการณ์

2. ความก้าวหน้า กล่าวที่จะแบกภาระหนักตั้งแต่เริ่มต้นจนเล็กหรือจนกว่างานจะ
สำเร็จ

3. ความมีวิจารณ์ญาณ เข้าใจหน่วยงานของตน หน่วยงานอื่น ภูมิภาคและรู้จัก
แก้ปัญหา

4. ความกระตือรือร้น
5. ความสามารถในการปรับตัว
6. ความสามารถ คือต้องรู้ในสิ่งที่ตนกำลังพูดถึงหรือคนในหน่วยงานกำลังพูดถึง
7. ความจงรักภักดี คือต้องให้ความจริงใจต่องานและหน่วยงาน
8. ความทะเยอทะยาน
9. ความผูกพัน ต่อสังคมและชุมชน
10. ความซื่อสัตย์
11. การถ่อมตน
12. การมีอารมณ์ขัน
13. ความมีสามัญสำนึก

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 213-214) ว่า การเป็นผู้หน้าที่ดี มีคุณสมบัติหรือ
คุณลักษณะ 27 ประการ ดังนี้ คือ

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการสื่อสารติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม

11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุง

งานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำมอญกล่าว

17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียม ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่ง

การปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด

23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยการที่ดี
26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือเส้ลคุมอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติกให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

อรุณ รักรธรรม (2517 : 200-204) ว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดี มี 17 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญคือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกายวาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้น จะสามารถผลัดต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน (Tactic) ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อดูยนั้น เกิดความกระต้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้

สามารถศึกษาเองได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อกับ ทั้งนี้ เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น และเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม (Justice) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางเลือกเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ฉะนั้นในการเป็นผู้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา นั้น จะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7. ท่าทาง (Bearing) ท่าทาง คือ การแสดงออก ซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกาย ที่ต้องประสงฆ์มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเอง

8. ความอดทน (Endurance) ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุสำเร็จได้ ความอดทนนี้ เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนั้นความกระตือรือร้นยังช่วยให้งานต่าง ๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับ ความโลภ ความหลงและความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้น ย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่นซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่มีคยาค ทำอะไรทันที่ทันควัน และมีความไวปรารถนารวดเร็วอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่าไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้ผู้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตามโดยอัตโนมัติ

12. ทูลพินิจ (Judgment) ทูลพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อตกลง ความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้ทูลพินิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในทูลพินิจของเราและมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งใด ๆ เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้น ยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่ดั่งงามอีกด้วย ฉะนั้น ความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในผู้บังคับบัญชาคนใดแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) ความเห็นอกเห็นใจ คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึก

ของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือด
เนื้อร้อนใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา
เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้อย่างที่ที่สุดและผลที่ได้นั้นก็คือ เราจะได้
รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสันหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จ
ลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำ
ตัวของความเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั้นเอง การเป็น
ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้
เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อ
เรา เมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเขาย่อมจะรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครอง
ที่ปลอดภัยและอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมดี (Sociability) การสังคมดี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้า
สังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่คนนั้น จะต้องปรับตัวเองให้คบค้า
สมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพยายาม
ศึกษาและปรับตนให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะไปติดต่อให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง (Self-control) การบังคับตัวเอง คือ การบังคับ
จิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า อันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส
เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่า
เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับ-
บัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองสังเกตและบางทีก็กลายเป็นแบบอย่าง
ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี

คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี มีหลายทัศนะ ดังนี้ คือ

สุวกิจ ศรีปัดดา (2522 : 219) ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี ที่ผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยง มี 9 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่เหมือนคนปกติทั่วไป เช่น หงุดหงิด ฉุนเฉียว อิศวาทริษา หรือมีอารมณ์โศกเศร้าครอบงำด้วยเรื่องเพศ หรือเห็นแก่ได้ เป็นต้น
2. หลงอำนาจและหวงอำนาจ
3. มีความกลัวต่าง ๆ นานา ไม่กล้าปฏิบัติงานตามที่ถูกที่ควร
4. มีปมด้อย
5. ขาดเหตุผล
6. หูเบาเชื่อคนง่าย
7. ขาดความเที่ยงธรรม
8. วางตัวใหญ่เกินควร
9. ชอบใช้อำนาจลงอาญาไม่ชอบให้ใครแสดงความคิดเห็นหรือต้านทาน

สุวกิจ ศรีปัดดา (2522 : 222-223) ได้ศึกษาผลการวิจัยและผลการประชุมสัมมนา เรื่องการปกครองบังคับบัญชา พบว่าลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี (ผู้นำที่ลูกน้องไม่ต้องการ) มีลักษณะเด่น 21 ประการ ดังนี้ คือ

1. ว่ากล่าวด้วยน้ำเสียงอันดังต่อหน้าบุคคลอื่น
2. ชอบพอรักใคร่โปรดปรานบุคคลในหน่วยงาน บางคนเป็นพิเศษ
3. ความรู้ในการทำงานไม่เพียงพอ
4. สอนหรือถ่ายทอดความรู้ไม่ดี
5. กำหนดหรือชี้คำสั่งตายโดยไม่บอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า
6. ให้คนอื่นเป็นแพะรับบาปแทนในความคิดของตนเอง

7. ปฏิเสธไม่ยอมรับผิด
8. ไม่สนับสนุน และต่อสู้ เพื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
9. คอยจับผิดว่าลูกน้องจะทำอะไร
10. สอครู้สอคเห็นแทรกแทรกในเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นเป็นอาจิล
11. ความคุมมากเกินไปในทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำ
12. ไม่มีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น
13. ไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสนิทใจ
14. ขุมขบนิินหาว่าร้ายผู้ใต้บังคับบัญชาหนึ่งกับคนอื่น ๆ ในพวกเดียวกัน
15. ไม่เคยให้เครดิตเมื่อสมควรจะให้
16. ไม่มีการจัดทำวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ให้แก่ลูกน้องอย่างเพียงพอ
17. ตัดสินใจไม่แน่นอน ลังเล
18. ปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนผู้ด้อยกว่า แทนที่จะปฏิบัติอย่างผู้ร่วมงาน
19. ไร้ยศศักดิ์มากเกินไป ไม่เคยที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกได้ว่า เขาคือนาย
20. ไม่เคยให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น โอกาสที่จะได้รับเครดิต โอกาสที่จะได้รับเกียรติ โอกาสที่จะได้รับเลื่อนเงินเดือน ตำแหน่ง และโอกาสที่จะใช้ความคิดริเริ่มของเขาเป็นต้น
21. เป็นคนขี้ลืม หัวหน้าที่งานที่จำอะไรไม่ได้ ลืมบ่อย ๆ จะทำให้ลูกน้องขาดความนิยมนับถือ

นโปเลียน ฮิลล์ (Napoleon Hill อังโน สุวกิจ ศรีปัดดา, 2522 : 223-224) ได้เสนอคุณลักษณะที่ไม่ดีของผู้หน้าที่ประสบกับความล้มเหลวในการทำงานในหน้าที่ไว้ 10 ประการ ดังนี้ คือ

1. ไม่มีสมรรถภาพในการวางรูปงานปลักย่อย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการวางรูปงาน และยังคงต้องมีความชัดเจนในงานประเภทนี้ด้วย ผู้นำที่แท้จริง

จะไม่ทำตัวยุ่งเกินไปจนไม่เหลือเวลาว่างเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งต้องการให้เอาใจใส่บ้าง ผู้นำจะต้องรู้งานปลีกย่อยทุกอย่างภายใต้การดูแลของตนเอง

2. รังเกียจที่ทำงานต่ำ ผู้นำที่ดีจะต้องยินดีที่จะต้องทำงานทุกอย่าง และจะต้อง "ถือว่าความยิ่งใหญ่ของข้าพเจ้าก็คือการรับใช้ทุกคน"
3. หวังที่จะรับค่าจ้างตามความรู้ แทนที่จะรับค่าจ้างจากการกระทำ ผู้ที่มีความรู้สูง แต่ไม่ทำงานจะรอรับเงินเดือนตามวุฒิ แทนที่จะรับตามผลงาน ย่อมเป็นผู้นำที่ใช้ไม่ได้
4. กลัวการแข่งขันจากผู้ตาม (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ผู้นำคนไหนทราบดีว่าลูกน้องของตนจะแย่งตำแหน่งหรือคิดว่าคุณยอมไม่มีโอกาสก้าวหน้า เพราะขาดลูกน้องสนับสนุนให้สูงขึ้น
5. ขาดมโนคติ เมื่อผู้นำขาดจินตนาการแล้ว เขาก็ไม่มีสมรรถภาพที่จะเผชิญกับเหตุร้ายหรือเหตุคับขันต่าง ๆ ได้
6. มีความเห็นแก่ตัว
7. มีความมึนเมาหรือเป็นนักดื่มจะทำให้ขาดคนนับถือ
8. ความไม่สุจริตใจไม่จริงใจต่อใคร จะเป็นที่ยึดเหนี่ยวของทุกคนทั่วไป คุณจะถูกน้ำใจได้ง่าย ๆ
9. พุดเน้นถึง "อำนาจ" ของตนเองอยู่เสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะไม่โทษทะนงนาข้อเท็จจริงด้วยวาจา แต่จะแสดงให้เห็นด้วยการกระทำของเขา
10. การพุดเน้นถึงตำแหน่ง ผู้นำที่มีความสามารถไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเพื่อให้คนอื่นเคารพ คนเขาจะเคารพเองถ้าทำตนเป็นที่น่าเคารพยำเกรง

อัมพร สุขเกษม (2521 : 8) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดีโดยได้ยกเอาลักษณะของผู้เห็น 10 ประการของอ้วนเสี้ยวในเรื่องสามก๊ก จากตอนที่ก๊วยแก่อธิบายให้โจโฉทราบถึงลักษณะของผู้เห็น หรือหัวหน้าที่ไม่ดีของอ้วนเสี้ยวว่า อ้วนเสี้ยวนั้นมีลักษณะของผู้นำที่เลว 10 ประการ ดังนี้คือ

1. เป็นคนถืออริสริยศมีได้เอาความคิดของผู้ใด
2. เป็นคนหยามซ้ำทำการด้วยโวหาร
3. จะว่าดีกิจการใดมิได้สิทธิ์ขาด โลเล
4. เห็นแก่ญาติพี่น้องของตัว มิได้ว่ากล่าวความผิดและชอบ
5. คิดการสิ่งใดมักกลับเอาดีเป็นร้าย เอาร้ายเป็นดี มิได้เชื่อใจตนเอง
6. จะเลี้ยงผู้ใดมิได้ปกติ ต่อหน้าว่ารักลับหลังว่าชัง
7. กระทำความคิดต่าง ๆ เพราะฟังคำคนยุยง
8. รักคนซึ่งประสมประสานกัน ผู้ใดห่างเหิน ถึงสัจย์ซื่อก็มีใจชัง
9. ทำการสิ่งใดเอาแต่อำเภอใจมิได้ทำตามอย่างธรรมเนียมโบราณ
10. มิได้รู้ในกลศึกแต่ักพอใจการทำศึกล่อลวง จะชนะก็ไม่รู้ จะแพ้ก็ไม่รู้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 48-50) ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี มี 20 ประการ

ดังนี้ คือ

1. กลัวความล้มเหลว ขาดความกล้าที่จะกระทำการทั้งนี้ เพราะเกิดความไม่แน่ใจในสิ่งที่จะต้องทำ ไม่คุ้นเคยกับแนวทางหรือวิธีการที่ถูกนำเสนอขึ้นมาให้ทำ ทั้งยังต้องทำให้ปรากฏแก่สายตาผู้อื่นอีกด้วย จึงยิ่งทำให้กลัวว่าจะประสบความล้มเหลวอีกด้วย หนึ่งอาจเกิดจากการที่ไม่มีความมั่นใจในหน้าที่รับผิดชอบว่าตนเองนั้นจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด จะมีสิทธิมากน้อยเพียงใดในอันที่จะเสี่ยงหรือเปลี่ยนแปลง และในการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้ได้หรือเสียอะไรมากน้อยเพียงใด
2. มีความรู้สึกไม่มั่นคงในงานที่ทำ ยิ่งถ้าถูกขอร้องให้เปลี่ยนวิถีในการทำงานบางอย่างแล้วจะยิ่งรู้สึกไม่มั่นคงยิ่งขึ้นมีความรู้สึกว่าขบวนการทำงานของตนไม่คืบหน้าเอง
3. ตัดใจอยู่กับสิ่งเดิมหรือเป็นพวกหัวเก่าไม่ยอมเปลี่ยนแปลง เพราะเห็นว่าของเดิมคืออยู่แล้ว มักจะเกิดกับบุคคลที่ตัดใจอยู่กับงานที่ทำเป็นประจำจนเกิดเคยชินและติดเป็นนิสัย และทำให้ไม่ยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่คิดว่าวิธีเดิมคืออยู่แล้ว เพราะไม่ชอบลองวิธีใหม่ ๆ อีกทั้งยังไม่ชอบที่จะรับฟังความคิดใหม่ ๆ อีกด้วย

4. ขาดข่าวสาร หรือข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับผู้นำที่ไม่พยายามสนใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบด้าน มักทำงานไปวันหนึ่ง ๆ พอให้ผ่าน ๆ ไป ไม่ค้นคว้าศึกษาหาความรู้ หรือวิธีการแปลก ๆ ใหม่ ๆ

5. ขาดทักษะในการตัดสินใจ ในกรณีเนื่องจากผู้นำดังกล่าวมีประสบการณ์น้อย การตัดสินใจจึงมักผิดพลาดหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดเหตุผล ขาดหลักยึดในการทำงาน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

6. ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่ได้เป็นผู้นำครั้งแรกมักจะขาดประสบการณ์ และมักจะไม่ว่าอะไรคงสงบเท่าที่ดูชั้นเชิงที่ท่าของผู้ได้บังคับบัญชา ก่อน ในการที่พยายามเฉยไว้ก่อนนี้ บางครั้งก็จะทำให้พลาดโอกาสที่จะทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่เฉยไว้มานานจนเกินไป

7. หวงอำนาจ กลัวว่าจะมีคนมาโค่นล้มอำนาจของตน หรือมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานเปลี่ยนกฎเกณฑ์กติกาที่ตนวางไว้ ดังนั้น เมื่อไม่อยู่ในที่ตั้ง ต้องไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ก็จะไม่ยอมมอบหมายอำนาจให้ผู้ใดซึ่งจะทำให้งานที่ทำได้ต้องค้างค้ำเพราะขาดผู้รับผิดชอบ ขาดผู้ที่จะตัดสินใจแทน ผู้นำที่หวงอำนาจจะคอยระแวดระวังผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดีและผู้ร่วมงานรวมทั้งตัวผู้นำเองอารมณ์เสีย

8. หลงอำนาจ มักจะเกิดกับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำใหม่ ๆ กับบุคคลที่รู้สึกว่าการตำแหน่งของตนเองไม่มั่นคง มักจะวางอำนาจด้วยการข่มขู่ ถูกคามให้ผู้อื่นเกิดความกลัว

9. ใช้แต่อารมณ์ เป็นคนเจ้าอารมณ์ หงุดหงิด ฉุนเฉียว โกรธง่าย ชอบอิจฉา ริษยาผู้อื่น มีอารมณ์โศกมากในเรื่องเพศ และเป็นคนเห็นแก่ได้ มุ่งประโยชน์ส่วนตัว

10. มีปมด้อย อาจจะเป็นปมด้อยเรื่องร่างกายของตนเองมีปมด้อยในเรื่องคู่ครองครอบครัว มีปมด้อยในเรื่องฐานะ เศรษฐกิจ ภูมิลำเนา หรือเรื่องอื่นที่เรามีได้คาดคิดก็ได้ ผู้นำชนิดนี้อาจจะเก็บตัวหรืออาจจะสร้างความทู่ถวยเพื่อหลบเกลื่อนปมด้อยของตน อย่างไรก็ตามถ้ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือใครคนใดคนหนึ่งไปสะกิดปมด้อยของเขาแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดอาการผิดปกติเกิดขึ้น เช่น โกรธ ไม่อาจจะระงับจิตใจได้ อาจจะทำอะไรไปเรื่อย ๆ ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่สร้างผลเสียให้เกิดแก่หน่วยงานทั้งสิ้น

11. หลงเชื่อคนง่าย หรือเป็นคนหูเบา ใครมาพูดแหกก็จะโกรธหรือเข้าใจผิด ชอบเอาเรื่องส่วนตัวมาโยงกับเรื่องในหน้าที่การงาน ขาดความสุชุม หนักแน่น ใครจะจงใจไปทางไหนก็คล้อยตามไปโดยง่าย ขาดความเป็นตัวของตัวเองและเป็นต้นเหตุแห่งการขาดความยุติธรรม

12. ขาดความเที่ยงธรรม เล่นพวกเล่นพ้อง แสดงความรู้สึกชอบพอกับผู้ใต้บังคับบัญชา บางคนเป็นพิเศษ ชอบใช้คนเพียงบางคน ชอบใช้คนที่ตนเองไว้วางใจเสมอ ๆ ตลอดจนการแสดงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่เท่ากัน เช่น ยอมให้บางคนเรียกชื่อเล่นได้ในขณะที่บางคนเรียกไม่ได้

13. ชอบใช้อำนาจและลงอาญา ไม่ชอบให้ใครแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้ง บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายก็ว่ากำแหง ชี้แจงก็ว่าโต้เถียง ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้เท่าเทียบหรือรู้ทัน

14. ชอบวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาโกรธยิ่งถ้าโกรธมากก็ยิ่งมีอารมณ์มากก็จะมีเหตุผลน้อยลง มักจะไม่คิดถึงความถูกต้องความควร

15. ไม่ยอมรับความผิดความผิด ผู้ที่เป็นผู้นำนั้น อาจจะต้องอยู่ตามลำพัง ทั้งนี้เพราะงานบางอย่างผู้นำต้องทำ ต้องคิด ตัดสินใจเพียงคนเดียว เช่น เป็นเรื่องลับเฉพาะ ดังนั้นผู้นำที่ไม่ยอมรับความผิดความผิดบางคราวยอมเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ง่าย

16. เอารักเอาเบียดผู้อื่น โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงาน มักจะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยการเหยียบศีรษะของผู้อื่นขึ้นไป หรือโกงผลงานของผู้อื่นเอาไปเป็นของตนเพื่อหวังความดีความชอบ

17. ชอบออกคำสั่งคลุมเครือหรือกำกวม อาจเป็นเพราะตัวผู้นำเองก็ไม่แน่ใจว่าจะออกคำสั่งอย่างไรดี หรืออาจจะมีเจตนาเป็นอื่น เช่น ต้องการทดลองปฏิบัติผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต้องการกลั่นแกล้งผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น แต่ไม่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีเจตนาเช่นใด ล้วนแล้วแต่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ และจะทำให้งานบกพร่องได้

18. ไม่มีความแน่นอน เป็นคนโลเล เป็นคนที่ชอบเปลี่ยนแปลงตามใจชอบ ซึ่งจะเป็นการทำลายขวัญของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานจะขาดความแน่ใจ ทำให้รี ๆ รอ ๆ เสียการเสีงาน อาจเสียเวลาไปกับการตรวจสอบไปตามเพื่อให้แน่ใจ

19. มองข้ามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นเพราะผู้นำขาดการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา อีจฉาความสามารถของเขาเลยทำเป็นไม่เห็น หรืออาจเป็นเพราะไม่ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นเป็นการเฉพาะ สิ่งที่เกิดตามมา คือ ความเฉื่อยชา การขาดกำลังใจ และประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจะลดลง ซึ่งพลอยทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงตามไปด้วย

20. ชอบใช้สิทธิพิเศษของตนไปในทางที่ผิด การใช้สิทธิพิเศษไปในทิศทางที่ผิด เช่น อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหยุดได้โดยไม่ต้องส่งใบลา อนุมัติให้ตนเองได้ไปดูงานในต่างถิ่นหรือต่างประเทศตามความต้องการของตน สิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดความไม่พอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

อรุณ รักรธรรม (2517 : 263-267) ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี มี 7 ประการ ดังนี้ คือ

1. การไม่ไว้ใจลูกน้อง (Using Straight-Jacket Controls) เนื่องจากขาดความเชื่อถือในผู้ช่วยของเขา หัวหน้างานอาจปฏิบัติงานที่หักงินเวลาและสิ้นเปลือง โดยเข้าใจว่าจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นและปราศจากข้อบกพร่องส่วนลูกน้องของเขา ถูกสั่งให้ทำงานส่วนใหญ่ไปกับการตรวจรายละเอียดทฤษฎีต่าง ๆ ซ้ำอีกนอกจากนั้นความคิดริเริ่มของลูกน้องก็ไม่อาจกระทำได้ง่ายนัก เนื่องจากต้องอยู่ภายใต้กฎข้อบังคับต่าง ๆ

2. คำสั่งคลุมเครือ (Being Unclear) การออกคำสั่งที่คลุมเครือบ่อย ๆ ย่อมทำให้เกิดการเข้าใจผิดได้มากซึ่งกรณีเช่นนี้ อาจป้องกันได้โดยให้ลูกน้อง ได้รับคำสั่งที่แน่ชัดว่าเขาจะทำอะไร เมื่อไรงานควรจะเสร็จมีขอบเขตเพียงใด และมีข้อจำกัดอย่างไรบ้าง ถ้าเขาไม่ได้รับคำสั่งที่ชัดเจน ย่อมทำให้เกิดความสงสัยและไม่สบายใจ อันจะทำให้ความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลดีลดน้อยลง

3. ความไม่แน่นอน (Being Inconsistent) บ่อยครั้งกฎเกณฑ์การทำงานที่เปลี่ยนแปลงตามใจชอบ นโยบายขององค์กรที่ไม่แน่นอน อาจทำลายขวัญในการทำงานของพนักงานได้ มาตรฐานในการทำงานไม่ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงไม่ วันแต่ละวัน การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ใหม่ ย่อมหมายความว่างานนั้นจะต้องทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง และเมื่อความไม่แน่นอนเหล่านี้มีบ่อย ๆ เข้า ลูกน้องก็จะมีแต่ความไม่แน่ใจ และจะต้องตรวจสอบใ้ຕໍ່ຕາมไปยั้งหัวท้งานของศนก่อนเสมอ แม้จะเป็นงานประจำที่มีอยู่ตามปกติก็ตาม หั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าหัวท้งานจะเปลี่ยนแผนงานหรือนโยบายของแผนกศนไม่ได้เสียเลย แต่ควรทราบว่าการเปลี่ยนแปลงควรได้รับการพิจารณาตรวจสอบอย่างค้แล้ว และก่อนที่จะนำไปใช้ก็ค้มีการซักซ้ถามความเข้าใจในวิธีปฏิบัติอย่างค้แล้ว ในแผนงาน หรือนโยบายใหม่ ๆ นั้น

4. การมองข้ามความสามารถของลูกน้อง (Ignoring Employee Potential) หัวท้งานที่มีฐานะรุ่งงนเกินไป จนไม่แสดงให้ผู้ใ้บ้บังคับบัญชาเห็นว่า เขาเอาใจใส่ในจุดมุ่งหมายของผู้ใ้บ้บังคับบัญชาเลย ย่อมจะทำให้ตัวหัวท้งานเองไม่อาจก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายของตัวเองได้เช่นกัน สิ่งที่จะเกิดขึ้นถ้าหัวท้งานไม่สนใจที่จะส่งเสริมลูกน้องให้แสดงความสามารถก็คือลูกน้องจะออกไป หรือไม่ก็จะเป็นคนเฉื่อยชา ไม่มีกำลังใจในการทำงานและจะทำงานใ้ให้น้อยที่สุด หรืออีกทางหนึ่งความไม่สนใจของหัวท้งานจะเป็นผลสะท้อนมาถึงความสามารถของตัวเขาเองในการที่จะไม่ได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่ค้ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นเพราะไม่รู้จักใช้ศน

5. การเลือกที่รักมักที่ชัง (Playing Favorites) จริงอยู่หัวท้งานไม่อาจปฏิบัติต่อ ผู้ใ้บ้บังคับบัญชาทุก ๆ ศนใ้ให้เหมือน ๆ กัน ได้แกก็จะต้องไม่ใช้ความพอใจหรือไม่พอใจเป็นส่วนตัวต่อผู้ใ้บ้บังคับบัญชา หัวท้งานอาจคิดว่าไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร ถ้าเขาจะแสดงความรู้สึกชอบพอกับลูกน้องบางคนเป็นพิเศษ แต่ถ้าเมื่อใดก็ตามที่หัวท้งานทำเช่นนั้น โดยมอบงานที่ค้เด่น ๆ เฉพาะบุคคลที่ศนพอใจ เมื่อนั้นเขาก้ลังไม่ให้เกิดความเป็นธรรมโดยเสมอหน้าต่อลูกน้องของเขา

6. หัวเก่าเกินไป (Being Too Conservative) การไม่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ย่อมมีส่วนทำให้ความเจริญของบริษัทล่าช้าไป หัวหน้างานบางคนจะไม่พอใจหรืออารมณ์เสียขึ้นทันที เมื่อลูกน้องเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน เพราะเขาคิดว่าวิธีเดิมก็ได้อยู่แล้ว ทำไมจะต้องลองใช้วิธีใหม่ ๆ อีก เมื่อความไม่ชอบที่จะรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของหัวหน้างานเป็นที่รู้ ๆ กันในหน่วยงานนั้น ก็จะไม่มีการกล้าเสนอวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา ใครเล่าจะอยากทำให้เจ้านายหัวเสีย

7. การใช้สิทธิพิเศษในทางที่ผิด (Abusing Status Privileges) หัวหน้างานที่เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพปานกลาง เขาอาจมีสิทธิพิเศษมาก เนื่องจากได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการ แต่ถ้าเขาใช้สิทธิพิเศษในทางที่ผิดก็เท่ากับว่าเขาได้ทรยศต่อความรับผิดชอบต่องานของเขาและทำความเคียดแค้นให้ลูกน้องของเขาด้วย ซึ่งในระยะยาวตัวเขาเองจะเป็นผู้ผิดหวังมากที่สุด

สรุป

การเป็นผู้นำที่ดีมีคุณภาพดีและประสิทธิภาพดีในเรื่องการครองตน การครองคนและการครองงานนั้น จำเป็นจะต้องได้ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดีพยายามหลีกเลี่ยงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ดี เพราะผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีนั้นสามารถที่จะนำผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีและประสิทธิภาพที่ดี

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ความนำ

ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของหน่วยงาน สถาบัน หรือองค์การ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยการบริหารงานของหน่วยงาน สถาบัน หรือองค์การนั้น ๆ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้นำกับผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กัน 3 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำกับผู้บริหารอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ หรือคนละคนก็ได้
2. หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่จริง

ของกลุ่ม

3. ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้า หรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคน ให้ประพฤติ หรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

(ประถม แสงสว่าง, 2525 : 80)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำกับผู้บริหาร

นักบริหารการศึกษาได้ให้แนวคิดใหม่ในเรื่องผู้นำกับผู้บริหารไว้ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

แอนดรู ฮัลปิน (Andrew W. Halpin) ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมของมนุษย์ ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้ คือ

1.1 ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

1.2 องค์การรูปนัย (Formal organization)

1.3 กลุ่มที่จะต้องทำงาน

1.4 ผู้นำ (Halpin อ้างใน Morphet and Others, 1967 : 136)

2. ผู้นำเป็นคนดีแต่ผู้บริหารเป็นคนไม่ดี

ลอร์ด อี แมคเคลียร์ และสตีเวน พี เฮนคลาย (Lolyd E. Mc Cleary and Steven P. Henckley, 1966) ว่า หน้าที่ของผู้บริหารก็เพียงแค่ทำงานประจำเป็นงานง่าย ๆ การบริหารส่วนใหญ่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการขั้นต่ำ และงานที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค ผู้นำมักจะทำงานที่สูงกว่าระดับนั้น ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งวิธีการและจุดหมายปลายทาง ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทที่มีความรับผิดชอบสูง เช่น การพัฒนานโยบายไปปฏิบัติเป็นต้น ผู้บริหารทำงานจำเจซ้ำซากอยู่อย่างเดิม แต่ผู้นำจะขึ้นไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ด้วยเหตุดังกล่าว แมคเคลียร์ และเฮนคลาย จึงสรุปว่า ผู้บริหารเป็นคนไม่ดี ทำแต่งานประจำและง่าย ๆ ส่วนผู้นำเป็นคนดี เพราะช่วยนำการศึกษาไปสู่ทางสว่าง

3. ผู้บริหาร คือ ผู้รักษาสถานภาพเดิมแต่ผู้นำคือผู้เปลี่ยนแปลง

เจมส์ เอ็ม ลิพแฮม (James M. Liphem, 1964 : 122) ว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่พยายามจะรักษาสถานภาพเดิม (Statue quo) ใช้โครงสร้างเดิม หรือกระบวนการเดิม เพื่อที่จะให้บรรลุจุดหมายที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารเป็นผู้รักษาสถานภาพเดิมมากกว่าที่

จะเปลี่ยนแปลง แต่ผู้นำ คือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำนั้นเป็นการริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือเปลี่ยนวิธีการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน หรือมีความริเริ่มที่จะเปลี่ยนจุดมุ่งหมายจากเดิม

4. ผู้บริหาร คือ ผู้ใช้อำนาจของตำแหน่งกับผู้นำ คือ ผู้ใช้อำนาจของผู้ครองตำแหน่ง

อี곤 กูบา (Egon Guba) ว่า บุคคลที่ใช้อำนาจที่ติดมากับตำแหน่งจะเป็นผู้บริหาร แต่ถ้าใช้อำนาจของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะเป็นผู้นำ ด้วยเหตุนี้ ครูใหญ่ทุกคนจึงเป็นผู้บริหารเพราะเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่มอบให้กับตำแหน่ง แต่ครูใหญ่ทุกคนไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเสมอไป เพราะการเป็นผู้นำต้องอาศัยอิทธิพลเฉพาะบุคคล อาศัยบารมีครูใหญ่ที่มีความเป็นผู้นำด้วยย่อมจะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ง่ายกว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้บริหาร แต่เพียงอย่างเดียว ในทำนองเดียวกันถ้าผู้นำไม่มีตำแหน่ง หรือไม่ได้เป็นผู้บริหาร ก็จะปฏิบัติภารกิจได้ไม่สะดวกนัก เพราะขาดอำนาจตามหน้าที่คำจูน (Guba อ้างใน Charles F. Faber and Gilbert F. Shearron, 1970 : 308)

5. การนำและการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเป็นผู้นำ

ฮาโรลด์ คับบลิว โบลส์ และเจมส์ เอ ดาเวนพอร์ท (Harole W. Boles and James A. Davenport, 1975 : 158-168) ว่า กระบวนการเป็นผู้นำนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การนำ (Leading) และ การบริหาร (Administering)

การนำ มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ 2 ประการ ดังนี้ คือ

1. การสนองความต้องการของบุคคล
2. การเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม (Innovation)

การบริหาร มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ 2 ประการ ดังนี้ คือ

1. การจัดบรรยากาศการเรียนการสอน และการจัดโปรแกรมการเรียน

การสอน

2. การรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงอยู่ต่อไปได้โดยมีการประสานงาน ขจัดปัญหาข้อขัดแย้ง และต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดที่นักบริหารได้เสนอมาทำให้เห็นว่า ผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคน ๆ เดียวกันได้ ซึ่ง ชาร์ล เอฟ เฟเบอร์ และกิลเบิร์ต เอฟ เชียร์รอน (Charles F. Faber and Gilbert F. Shearron, 1970 : 308) ก็สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยแสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำจะต้องปฏิบัติการทั้งสองประการ คือ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Goal achievement) และทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ดังนั้นในการเป็นผู้นำและผู้บริหารจึงมี การปฏิบัติงานทั้งสองด้าน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 15-16) ว่า มนุษย์จำเป็นต้องแสดง ความบทบาท มนุษย์แต่ละคนก็มีบทบาทหลายอย่างที่แสดง ดังนั้น คน ๆ เดียวกันอาจแสดง บทบาทของผู้นำบุคคลอาจไม่สามารถแสดงบทบาททั้งสองได้ในเวลาเดียวกัน แต่บุคคลคนเดียว สามารถแสดงบทบาททั้งสองบทบาทนี้ได้ต่างกรรมต่างวาระกันได้ ผู้บริหารการศึกษาจะได้รับการคาดหวังว่า ควรจะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงได้โดย ยาก ผู้นำที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร ก็อาจปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงไปได้โดยความยากลำบาก ผู้บริหาร ที่มีความเป็นผู้นำสูง ย่อมสามารถทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สามารถทำ ให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ช่วยให้หน่วยงานคงอยู่ต่อไปได้ และช่วยให้สมาชิกได้ สมองความต้องการในสิ่งที่ตนปรารถนา

ผู้นำกับการบริหาร

บุคคลที่เป็นผู้นำมักจะกลายเป็นผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาไปในตัว เพราะการเป็นผู้นำ ย่อมมีผู้ตาม และผู้ตามส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจึงกลายเป็นผู้บริหารและต้อง ทำหน้าที่บริหารไปด้วย เมื่อผู้นำต้องทำหน้าที่บริหารงานก็จำเป็นจะต้องมีหลักที่จะใช้เป็นเครื่อง ยึดเหนี่ยวในการบังคับบัญชาหรือบริหาร

ชนวิทย์ สิทธิคำรงค์ (เจนวิทย์ สิทธิคำรงค์ อังโน อรุณ รักธรรม, 2522 : 238-244) ได้เขียนถึงหลัก 16 ประการ ที่ผู้บังคับบัญชาควรยึดถือไว้ในเอกสารของ กองฝึกอบรม กรมการปกครอง เรื่อง "กฎดูแล 16 คอก สำหรับผู้บังคับบัญชา" มีสาระสำคัญ ดังนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ลูกน้องรู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไรซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจ รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของเขา ทำให้รู้ระเบียบข้อบังคับที่เขาจะต้องยึดถือปฏิบัติ และรู้สึกเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน
2. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ว่าหน้าที่ของเขามีอะไรบ้าง โดยชี้แจงข้อเขตนหน้าที่ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าไรผู้ที่ยอมภูมิใจมากเท่านั้น และคนเราย่อมชอบทำงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานการทำงานสูง
4. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานที่เขา กำลังทำนั้น ควรจะ ทำอย่างไร
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ มีสมรรถภาพ และความชำนาญเพิ่ม ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา
6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่รู้ว่าเขากำลังทำงานอะไรอยู่ แต่ไม่สามารถจะทำให้ได้ก็ตั้งใจฝึก เขาจะไม่มีความสุขและ จะเกิดเบื่อหน่าย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการฝึกอบรมให้ เขาก็จะเกิดความมานะมีความขยัน ซัมแข็งที่จะสร้างผลงานที่ดี ในการฝึกอบรมนี้ ควรจัดทำขึ้นใน 5 กรณี ดังนี้ คือ
 1. มีผู้เข้าทำงานใหม่
 2. ผู้ที่ได้รับมอบงานใหม่ที่ยาก ซึ่งเขาอาจไม่เข้าใจอย่างชัดเจน
 3. มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ เป็นแบบใหม่

4. เพื่อเปิดโอกาสสร้างความก้าวหน้าโดยเพิ่มมาตรฐานเพื่อให้มีความ
ชำนาญสูงขึ้น

5. มีการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงาน
หรือมีการวางผังงานใหม่

7. ผู้บังคับบัญชา จะต้องสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่
ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ร่วมงานมีความสามัคคีและร่วมรับผิดชอบงาน การดำเนินงานก็จะบังเกิด
ประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์

8. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีบทบาท ในการแก้ปัญหา
ต่าง ๆ การทำเช่นนั้นนอกจากจะเป็นการทำให้เขารู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งของงานแล้ว ยัง
เท่ากับเป็นการมอบหมายงานเพิ่มเติมให้กับเขาโดยที่เขาไม่รู้ตัว เช่น เราเสนอปัญหาให้เขา
ทราบในที่ประชุม แล้วกล่าวต่อว่า "นี่คือปัญหาที่ท่านคิดว่าเราควรแก้ไขปัญหานี้ก็ยอย่างไร"

9. การกระทำใด ๆ ที่มีผลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกให้เขาทราบ
ทุกคนว่าการเปลี่ยนแปลงและมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้น ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลง
ใด ๆ ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ ครั้ง อย่างมีเหตุผล

10. ผู้บังคับบัญชาควรตำหนิผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคน การตำหนิจะต้องตำหนิ
ด้วยความยุติธรรมโดยไม่ทำให้ผู้ถูกตำหนิเสียหน้า

11. ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี อาจทำโดยยกย่องต่อหน้า
คนมาก ๆ อาจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ อย่างลึบซมเชยบุคคลที่ทำก็ขึ้นกว่าแต่ก่อนแม้ว่าเขาจะ
ยังทำไม่ได้ดีเท่าผู้อื่น เพราะจะช่วยให้เขาเกิดกำลังใจที่จะทำให้ดีขึ้น

12. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้า
ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง

13. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชา
มีปัญหาส่วนตัวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำปรึกษา แนะนำในปัญหานั้น ๆ แก่เขา

เปิดโอกาสให้เขาพูดคุยเป็นการส่วนตัว เขาจะบอกเรื่องความเดือดร้อนให้เราทราบ เราอาจจะช่วยเหลือให้เขาเกิดความเข้มแข็งหรืออย่างน้อยก็อาจจะแนะนำให้เขาไปหาผู้ที่มีความสามารถพอที่จะช่วยเหลือเขาได้ดีกว่า

14. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดูให้แน่ใจว่าตำแหน่งต่าง ๆ ได้มีการอธิบายไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบให้แน่ใจว่างานทั้งหมดได้รับการอธิบายโดยถูกต้องแล้ว และกำหนดรายละเอียดให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยแจ้งรายการของงานและคำตอบแทนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบ

15. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยรับฟังด้วยความสนใจให้จบเรื่อง เพราะเรื่องเหล่านั้นมันสำคัญสำหรับเขา แต่ถ้าเขาอารมณ์เสียก็ให้เขาระวังอารมณ์โดยการพักชั่วคราว แล้วจึงพูดถึงปัญหานั้น ๆ จงให้คำตอบแก่เขาถ้าสามารถตอบได้ทันที หากยังตอบไม่ได้ก็ให้บอกว่าจะต้องไปศึกษาเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนและจะมาตอบให้ทราบในภายหลัง

16. ต้องแน่ใจว่า ใ้กับบรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่ง เป็นการบรรจุคนให้ตรงกับงาน เพราะเขาจะรู้สึกมั่นใจในงาน เขาจะมีความสนใจและพอใจในงาน เขาจะใช้ความสามารถและความชำนาญของเขาเต็มที่ สามารถวางแผนปรับปรุงตนเอง สามารถพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มได้อย่างรวดเร็ว มีความกล้าต่อความผิดพลาดน้อย อันจะทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่า ประหยัดมากกว่า (อรุณ รักธรรม, 2522 : 238-244)

ผู้นำทางการศึกษาของไทยเราส่วนใหญ่ผู้ที่จะรับราชการ โดยเหตุนี้จึงควรสนใจกับหลักการโดยยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ หลักการนั้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ได้ทรงวางหลักการไว้ 10 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถ โดยอาศัยความรู้ แรงจูงใจ เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จยิ่งกว่าผู้ที่มีโอกาสเท่า ๆ กัน

2. ความเพียร โดยอาศัยความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากและบากบั่น เพื่อจะข้ามความขัดข้องหรืออุปสรรคโดยใช้ความอดทนหาวิธีะ คนที่มีความเพียรยอมได้เปรียบ ผู้ที่มีวิชาความรู้เพราะเป็นเครื่องก่อให้เกิดความสำเร็จนั่นเอง

3. ความมีไหวพริบ โดยรู้จักสังเกตว่าเมื่อมีเหตุเกิดขึ้นควรปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้บังเกิดผลที่ดีที่สุด และควรทำการนั้น ๆ โดยฉับพลัน ไหวพริบมาจากการที่เป็นคนมีความรู้ คือ รู้จัก รู้จำ รู้ทัน รู้คิด และรู้วินิจฉัย

4. ความรู้เท่าถึงการณโดยรู้จักปฏิบัติการให้เหมาะสมด้วยประการทั้งปวง คนเรา แม้ว่าจะมีความคิดดี หากทำก่อนถึงเวลาอันสมควร หรือทำภายหลังเวลาอันสมควรก็จะไม่ได้ รับประทานที่ควรจะได้รับ ความรู้เท่าถึงการณเป็นความสามารถในการคาดคะเน คนเราถ้า คาดได้ถูกต้องก็จะสามารถเตรียมการป้องกันได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามเหตุและผล

5. ความซื่อตรงต่อหน้าที่ โดยตั้งใจระทำกิจการซึ่งได้รับมอบให้ เป็นหน้าที่ โดยซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอดทนหาวิธีะเต็มสติกำลังของตนเพื่อให้กิจการนั้นบรรลุตามเป้าหมาย

6. ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป โดยรักษาศนให้เป็นคนที่น่านับถือ น่าเชื่อถือ รักษา วาจาสัตย์ ไม่เอาเปรียบใคร ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่หาดีใส่ตัวหาชั่วใส่เขา

7. ควรรู้จักนินยสน โดยศึกษาและสังเกตความคิดเห็นของผู้ใหญ่ศึกษาว่าท่าน ชอบและชังอะไร เมื่อทราบแล้วก็จะได้ประพฤติปฏิบัติได้ต้องตามอัธยาศัยของผู้ใหญ่ได้ แต่ถ้า เราอยู่ในฐานะผู้ใหญ่หรือผู้นำบังคับบัญชาคนเป็นจำนวนมาก ก็ยิ่งจะต้องศึกษาและสังเกตนิสัย ของคนให้มากยิ่งขึ้น เพราะบางคนชอบขู่ บางคนชอบปลอบ และบางคนชอบขยอ

8. ความรู้จักผ่อนผัน โดยเลือกผ่อนผันตามสายกลางคือไม่มากไม่น้อยจนเกินไป จริงอยู่การไม่ยอมผ่อนผันเลยนั้นบางครั้งอาจจะได้ผลหย่อนไป หรือถึงกับเสียการที่เดียว และถ้าผ่อนผันจนเกินไปก็ไม่เหมาะสมเช่นกัน การที่จะให้ให้ทั้งคนและงานนั้น มีข้อคืออยู่อย่างหนึ่ง คือ ถ้าระเบียบดีคนเสีย ถ้าคนดีระเบียบเสีย

9. ความมีหลักบาน โดยการมีตำแหน่ง มีบ้านเป็นหลักมั่นคง มีครอบครัว ไม่ ประพฤติคนสามะเลเทเมา เป็นคนสุจริตรอบคอบ

10. ความจงรักภักดี โดยยอมสละประโยชน์ส่วนตัวแม้ว่าจะต้องได้รับความเดือดร้อน ความรำคาญ ความตระกำลำบาก หรืออาจจะต้องเสียชีวิตให้แก่ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ในการปฏิบัติในปัจจุบันความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อหน่วยงานของตน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะผู้ปฏิบัติจะให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

หลักการทั้ง 10 ประการนั้น เป็นคุณลักษณะอันจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนราชการและเอกชน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานสามารถประพฤติ ปฏิบัติได้ครบถ้วนทั้ง 10 ประการแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนและหน่วยงานที่ตนสังกัด (กิติพันธ์ รุจิรกุล, 2529 : 74-75)

บทบาทของผู้นำ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 175-176) ได้กำหนดบทบาทของผู้นำตามตัวอักษรภาษาอังกฤษ LEADERSHIP ไว้ 10 ประการ ดังนี้ คือ

L = Love ความรัก ผู้นำที่ดีต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และรักความก้าวหน้า

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น ผู้นำที่ดีต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง สนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

A = Adaptability การปรับปรุงตนเอง ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

D = Decisiveness การตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าได้กล้าเสีย

E = Education and Experience การศึกษาและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่าง และสั่งสอนแนะนำแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

R = Responsibility ความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบ ทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติไม่ทอศทั้งหรือบ้คความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ถึงแม้ว่าจะต้องถูกตำหนิเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ซึ่งอาจจะรวมความรับผิดชอบที่จะเกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะอีกด้วย เช่น การเลือกในการตัดสินใจหรือในด้านการสั่งงาน

S = Sacrifice and Sincere ความเสียสละและความจริงใจ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้ลูกน้องเกิดความเคารพนับถือและพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานอย่างจริงจังด้วย

H = Harmonize ความนุ่มนวล ผู้นำที่ดีต้องมีความนุ่มนวล ผ่อนปรน วาจาน่าฟัง และเป็นลักษณะผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวและความเข้าใจต่อผู้ร่วมงานซึ่งอาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = Intellectual Capacity ความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีต้องมีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและความรอบรู้ซึ่งลักษณะของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาดังกล่าวมีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชามาก เพราะไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดอยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน

P = Persuasiveness การจูงใจคน ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการชักจูงใจคนซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจหรือชักนำให้

ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธา เชื่อถือ อาทิเช่น ต้องใช้หลักจิตวิทยา และต้องมีอำนาจ (Power) อยู่ในตัวด้วย การจูงใจ เป็นหน้าที่จำเป็นของผู้ผู้นำ จะต้องกระทำเพราะคนงานก็เปรียบเสมือนเครื่องจักรกลที่ต้องคอยหล่อลื่นน้ำมัน เครื่องหล่อลื่น และคอยซ่อมแซมอยู่เสมอ เพื่อมิให้เครื่องจักรทำงานด้วยประสิทธิภาพลง คนยิ่งหนักกว่าเครื่องจักรเพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิดเป็นของตนเองยังต้องการประกบประเทงม ยิ่งไปกว่าเครื่องจักร การจูงใจเป็นสิ่งซึ่งผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

③

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารเป็นอย่างมาก เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์การ ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องสัมพันธ์กันหรืออาจจะมีความคล้ายคลึงกันได้บ้างเป็นบางกรณี

เครช, ครัชฟิลด์ และบอลลาจี (Krech, Crutchfield and Ballachy, 1962 : 428-430) ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles) มี 14 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้ผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่า ควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้และทำอย่างไร การงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลช่วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นจะรู้เรื่องก็เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่งคือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของกลุ่มเอง โดยผู้นำมีสิทธิเลือกหรือวินิจฉัยด้วยตนเองตามความเหมาะสมได้

4. ผู้นำในฐานะผู้นำชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนมากหวังที่จะฟังผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง ในองค์กรวอร์นอกรูปแบบหรือองค์กรออร์แกนิก บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาหนึ่งมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่องค์การนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับแทน ทำให้ผู้นำกลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาผู้นำไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับ

กับกลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้ก็เลยกลายเป็นตัวแทนของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์การ มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่อาจจะมองข้าม ทั้งนี้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย ผู้นำที่จริงจังต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่เข้าใจกันและความสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ซึ่งจะนำไปสู่การแตกแยกกันได้ในภายหลัง/ ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิก หรือเอาใจใส่เฉพาะบางคน ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษจะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตักเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มาก ให้น้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคลากรคนใดคนหนึ่งมากเกินไปอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นภายในองค์การ บุคลากรคนใดมีความสามารถในการเป็นคนกลางหรือผู้ตัดสิน ทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญขององค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of The Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอ ไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของตนอย่างที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้จึงมีสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์การ หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มโนคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั้งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าว

ในตอนแรกอาจเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติ
 อย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้
 ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure)
 ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็น
 บิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม ผู้ที่ถูกดูค่านั้นไม่รู้สึกริโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการ
 ดูค่าด้วยความรักและหวังดีเสมอ ผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมี
 ความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat)
 ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่ม ทุกคนย่อมจะหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น
 ผู้นำจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะ
 รับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปลดความรับผิดชอบ
 ชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไป
 สมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำอันเป็น
 ที่คาดหวังของผู้ตาม เป็นที่ต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติกันอยู่
 ในสังคมนั้น ๆ ซึ่ง แซนเดอร์สัน (Sanderson) ว่า ผู้นำมีหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป 6
 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำเป็นผู้แทนหรือผู้พูดแทน (Spokesman)
2. ผู้นำเป็นผู้ประสานหรือผู้สร้างความปรองดอง (Harmonizer)
3. ผู้นำเป็นผู้วางแผน (Planner)
4. ผู้นำเป็นผู้บริหาร (Executive)
5. ผู้นำเป็นผู้ให้การศึกษา (Educator)
6. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม (อารมณ์พันธ์)

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ในหนังสือ การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ว่า โดยทั่วไปผู้นำหรือหัวหน้างาน ควรมีหน้าที่ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. ผู้นำเป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
3. ผู้นำเป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำเป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร
5. ผู้นำเป็นผู้สั่งงาน ควบคุม และตัดสินใจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 :

402-403

วอลล์ (Wall) และ ฮอว์กินส์ (Hawkins) ได้สอบถามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากหลายหน่วยงาน เช่น กองทัพบก และครู เป็นต้น ได้ผลสรุปว่าส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น มีความต้องการที่จะให้ผู้นำของเขาทำหน้าที่และมีบทบาท 12 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำเป็นผู้บริหารที่ดี (Good Executive)
2. ผู้นำเป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. ผู้นำเป็นผู้วางแผน (Planner)
4. ผู้นำเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. ผู้นำเป็นตัวแทนของกลุ่ม (External Group)
6. ผู้นำเป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
7. ผู้นำเป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyer of Rewards and Punishments)
8. ผู้นำเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม (Arbitrator)
9. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Group Symbol)

10. ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (Exampler)
11. ผู้นำเป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Scapegoat)

(สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 : 402-403)

คิงส์เบอรี (Kingsbury) ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำมี 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
2. ผู้นำเป็นผู้ช่วยสร้างเสริมปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้ผลสูงสุด
3. ผู้นำเป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
4. ผู้นำเป็นผู้สอน และแนะนำการทำงานให้ถูกน่อง
5. ผู้นำเป็นผู้สั่ง และควบคุมงาน (Kingsbury, 1957 : 48-49)

สุชาติ ประชากุล (2513 : 406-407) ได้สรุปผลการค้นคว้าและข้อเสนอแนะของสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานในการควบคุมงานที่จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. ควบคุมงานให้เป็นไปตามปกติ แล้วผลงานของกลุ่มก็จะค่อย ๆ เพิ่มขึ้น แต่ถ้าควบคุมอย่างใกล้ชิดมากขึ้นเท่าไร ปริมาณผลงานของกลุ่มก็จะลดต่ำลงมาทุกที
2. ควบคุมงานกลุ่มที่มีผลงานสูง การควบคุมงานควรสนใจที่คนงานและสิ่งที่เป็นปัญหา นอกเหนือไปจากงานและกิจกรรมของผู้บังคับบัญชา ส่วนกลุ่มที่มีผลงานต่ำ การควบคุมงานควรเน้นที่วิธีดำเนินงานหรือวิธีที่ผลิต
3. หัวหน้าที่มีผลงานสูงจะใช้เวลาในหน้าที่เกี่ยวกับงานผลิต หรือวิธีดำเนินงาน โดยตรงน้อยกว่า เวลาที่ใช้ในการสนใจคนงาน
4. การให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลและฝึกฝนอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้เกิดมีความรู้ ความชำนาญ จะเป็นการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าทำให้ผลงานมีปริมาณและมีคุณภาพสูงขึ้นอีกด้วย (สุชาติ ประชากุล, 2513 : 406-407)

บทบาทของผู้นำในการบริหารการศึกษา

ประถม แสงสว่าง (2525 : 33-39) ว่า บทบาทของผู้นำในการบริหารการศึกษา มี 10 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดีจะต้องเป็นทั้งผู้ซื้อสัตย์และให้ความรักและความเอาใจใส่ต่อผู้ให้ความร่วมงานสัมพันธ์กับบุคคลที่ได้เลือกและแต่งตั้งขึ้นมา
2. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดีจะต้องเอาใจใส่รับผิดชอบต่อบุคคลในคณะที่ไม่ได้มีอาชีพในการสอนโดยตรง ได้แก่ เลขานุการ เสมียน พยาบาล พนักงาน คนงานและเจ้าหน้าที่ ฯลฯ เพื่อขอความร่วมมือร่วมใจในการที่จะทำงานร่วมกัน
3. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดี จะต้องเอาใจใส่รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมอาชีพครูเสมอ อย่างจริงจังและจริงใจ
4. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดี จะต้องเอาใจใส่รับผิดชอบต่อนักเรียนทุกคนในโรงเรียนเป็นอย่างดี
5. ผู้นำที่จะบริหารให้ได้ผลดี จะต้องรับผิดชอบเอาใจใส่ต่อผู้ปกครองนักเรียนและอารยชนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เป็นอย่างดี
6. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดี จะต้องเอาใจใส่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นส่วนรวม
7. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดี จะต้องเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานอาชีพทางการศึกษา
8. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดี จะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และต่อหน้าที่การงานในอาชีพ
9. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดี จะต้องแสวงหาทางพัฒนาตนให้มีสมรรถภาพสูงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ
10. ผู้นำที่จะบริหารงานให้ได้ผลดี จะต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้การเคารพยกย่องซึ่งกันและกัน

210,

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหารการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปแล้ว หัวหน้าสถานศึกษาจะเป็นผู้นำภายในหน่วยงานของตน ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงต้องเตรียมตนให้พร้อมที่จะแสดงบทบาท แคมป์เบลล์ (Campbell) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ว่ามีบทบาท 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. หัวหน้าสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปร่าง ถ้าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ครูใหญ่อาจจัดรูปร่างเองทั้งหมด ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ ผู้นำสถานศึกษาอาจมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบและมอบอำนาจให้ผู้นั้นนำไปปฏิบัติแทน แต่ไม่ว่าผู้นำจะมอบหมายงานให้ใครก็ตาม ผู้นำทางการศึกษาผู้นั้นจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จลุล่วงของภารกิจของตน
2. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายภายในสถานศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้สื่อสารหรือสื่อความหมายกับผู้ร่วมงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าประสงค์
3. หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา
4. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานทั้งหลายที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม (Campbell and Others, 1968 : 225-227)

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 99-101) ว่า ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน นักบริหารการศึกษา มักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกให้เห็นได้ 9 ฐานะ ดังนี้ คือ

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบ ขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขา ริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ ๆ ของตนประสบความสำเร็จจนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับ (As a recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่าเราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาก็กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาคิดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน

5. นักบริหารการศึกษาในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อถือ อย่งไรก็ตาม จะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานและสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้บางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่งไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องเลือกและใช้เวลากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอ กับคนทั่วไป

8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้สึกถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจ

และควมมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เปลี่ยนเพราะ
อยากรจะเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงควมประหยัค
และถูกต้องเหมาะสมด้วย

9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น
พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และ
โดยวิสัยมนุษย์เรามากจะเลียนแบบและเอาอย่างดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผูบริหารจึง
เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น การมาปฏิบัติงานเช้า
ไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่ของผูบริหาร

สาโรช ชวัศรี (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 34-35) ว่า บทบาทและหน้าที่ของผูบริหาร
ที่สำคัญ มี 4 ประการดังนี้ คือ

1. ผูบริหารเป็นผู้นำ หรือเป็นหัวหน้าแบบประชาธิปไตย ต้องทำหน้าที่วางแผน
ดำเนินการตามแผน และประเมินผลตามแผน ธรรมะที่อาจศึกษาหรือย้ำกันในที่นี้คือ ธรรมะ
แห่งประชาธิปไตย (Democratic Attitude)

2. ผูบริหารเป็นผู้นำการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ธรรมะที่อาจ
ศึกษาและย้ำกันในที่นี้ คือ ธรรมะเกี่ยวกับชีวิตการคิดหรือตัดสินใจ ได้แก่

- ปัญหาที่กำลังผจญอยู่ มีอะไรบ้าง
- สาเหตุของปัญหานั้น ๆ คืออะไร
- ตัดสินใจให้ถูกต้อง ตามนัยของสาเหตุเหล่านั้น

วิธีการตัดสินใจ ที่กล่าวนี้ ย่อมเป็นไปตามขั้นตอนของอริยสัจ 4 โดยอนุโลม

และเป็นวิธีการแห่งปัญญา

3. ผู้บริหารเป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ธรรมะที่อาจศึกษาและย้ำกันในที่นี้ ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 และอื่น ๆ

4. ผู้บริหารเป็นผู้ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้วางตนอย่างถูกต้องตามแนวทางของจริยธรรม ตามที่ระบุไว้แล้วในโครงสร้างของจริยธรรม ธรรมะที่จะต้องย้ำกัน เช่น ชื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบการตรงต่อเวลา และการให้บริการ เป็นต้น

งานของผู้นำ

เมื่อก้าวเข้ามาเป็นผู้นำแล้ว ผู้นำมักจะได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูง ต้องรับผิดชอบงานมากกว่าผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาในระดับรอง ๆ ลงมาซึ่งคอยช่วยเหลือให้การทำงานลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยเหตุดังกล่าว ผู้นำจึงกลายเป็นผู้บริหาร ดังที่ ซีระ รุญเจริญ กล่าวไว้ว่า "ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพประหยัดทั้งเวลาและแรงงาน กอปรทั้งรับผิดชอบต่อผลงานของตนและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย" (ซีระ รุญเจริญ, 2512 : 27)

เมื่อผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหารควบคู่กันไปด้วยนั้น ลักษณะงานของผู้นำจึงเป็นลักษณะงานของผู้บริหารด้วย โดยต้องอาศัยการบริหารงานเป็นเครื่องกำหนดในการทำงาน เพื่อตัดสินใจ กำหนดแนวดำเนินงานและวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

กูลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารงาน ซึ่งเป็นลักษณะงานของผู้นำไว้ 7 ประการ โดยเรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCORB" ได้แก่ การวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดหาบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) การรายงาน (Reporting) และการจัดงบประมาณ (Budgeting) (Gulick and Urwick 1936 : 13)

เซียร์ส (Seare) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ 5 ประการ ดังนี้คือ การวางแผน การจัดเค้าโครง การบริหาร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุมและติดตามดูแลผลการปฏิบัติงาน (Seare, 1950 : 35)

เกรก (Gregg) ได้ให้ทัศนะไว้ว่ากระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ คือ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดโครงการบริหาร การเสนอรายงาน การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน (Gregg and Campbell, 1957 : 35 อ้างใน ศิรินาม เม่งช่วย, 2524 : 18)

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 64-72) ว่า ลักษณะงานของผู้นำนั้น ควรจะต้องประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 9 ประการ ดังนี้ คือ

1. การวางแผนการ (Planning) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุดและจำเป็นจะต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก การวางแผนการ หมายถึง การวางแผนหรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมด้วยแนวปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องวางไว้ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง การวางแผนเป็นการเตรียมการอย่างรอบคอบเพื่อการปฏิบัติการในอนาคต การวางแผนจึงมีความหมาย ต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติการ (ภิญโญ สาร, 2516 : 72) และอาจจะสรุปได้ว่า การวางแผน คือ การตระเตรียมการสำหรับปฏิบัติ (Miller, 1954 : 35)

การดำเนินงานทุกประเภท ถ้าผู้นำขาดการวางแผนการก็เป็นการยากที่จะทำให้กิจกรรมทุกชนิดดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ อาษา เมฆสวรรค์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ การวางแผนว่า ปกติควรวางแผนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องที่สำคัญทุก ๆ เรื่อง นอกจากนี้ควรวางแผนการเมื่อต้องรับหน้าที่ใหม่หรือ เริ่มงานใหม่ในยามฉุกเฉิน เมื่อมีการปรับปรุงงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ เมื่อมีปัญหาที่ทำให้งานไม่เดินหรือไม่ได้ผลเท่าที่ควร และเมื่อต้องการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนลักษณะของการวางแผนการที่สื่อนั้น จะต้องมียุทธประสงค์ที่แน่นอนมีลักษณะการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

เพื่อให้เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานตามแผน
 มีการบริหารแผนงาน เช่น การมอบหมายงาน การควบคุมงาน การรายงาน ตลอดจนการ
 ประเมินผลว่าจะทำอย่างไร ในการวางแผนงานนี้จะต้องมีความยืดหยุ่น และง่ายต่อการ
 ปรับปรุง สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ถ้ามีแผนงานอันเป็นเป้าหมายของหน่วยงานใหญ่ แผนงานของ
 หน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องและมีวิธีประสานกับแผนงานใหญ่ด้วย (อาษา เมฆสวรรค์,
 2510 : 42) การวางแผนในการศึกษา มีประโยชน์ช่วยให้งานดำเนินไปตามแผนราบรื่น
 ด้วยดี ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้าถึงบทบาทที่จะต้องรับช่วงงานและวิธีการที่จะใช้ใน
 การดำเนินงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องทราบแน่นอนว่าจะต้องเตรียมอะไรล่วงหน้าบ้าง และ
 อาจจะมีอุปสรรคหรือปัญหาอะไรเกิดขึ้นได้บ้างในระหว่างการทำงาน การวางแผนการนอก
 จากจะเป็นการหาช่องทาง ที่จะแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องแล้ว ยังเป็นการฝึกนิสัยให้เป็นผู้ที่มี
 นิสัยให้เป็นผู้ที่มีนิสัยในการทำงานดีอีกด้วย

ในการวางแผนที่ดี ต้องอาศัยผลของการวิจัยที่ทันสมัยเป็นหลัก แต่การวาง
 แผนการที่รวบรัดนั้นใช้เฉพาะข้อมูลที่มีอยู่เท่านั้น และเท่าที่พอทำได้โดยสะดวกด้วย นอกจาก
 ผลการวิจัยต่าง ๆ แล้ว คำแนะนำและความคิดเห็นจากบุคคลหลายฝ่าย ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น
 ในการวางแผนการทั้งสิ้น ที่ปรึกษาของคณะกรรมการและผู้อำนวยการเฉพาะเรื่องก็ควรจะให้
 ให้เข้ามามีส่วนร่วม (ศิรินาม เม่งช่วย, 2524 : 19)

การวางแผนการ เป็นการวางแผนแนวทางที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารงาน
 ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี เกิดประสิทธิภาพแก่งานที่ทำ การวางแผนการจึงเปรียบประดุจเข็มทิศ
 ที่ใช้เป็นเครื่องช่วยในการชี้ทางให้การดำเนินงานลุล่วงสู่จุดหมาย อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะ
 การวางแผนการนั้นจะดีแค่ไหนเพียงใด ถ้าผู้ใช้แผนนั้นไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ หรือ
 ไม่ได้ให้ความสนใจในแผนดังกล่าวเท่าที่ควรแล้ว แผนการนั้นก็ไร้ความหมาย ดังนั้น นัก
 บริหารหรือผู้นำที่พึงควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญแก่การวางแผนการตลอดเวลา

2. การจัดหน่วยงานหรือการจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สามารถทำให้การประกอบการขององค์การหรือหน่วยงานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ (Fippo, 1966 : 99) ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับความหมายที่ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ให้ไว้ว่า การจัดองค์การหมายถึง หน่วยงานซึ่งมีบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันให้บริการและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำเกี่ยวเนื่องกับวัสดุในการผลิต และการจัดบริหารกิจการขององค์การนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าใช้คำว่า องค์การเพียงคำเดียว หมายถึง อาคาร วัสดุ แรงงาน มนุษย์ (Weber, 1966 : 222)

ในการบริหารสถาบันการศึกษาหรือกิจการอื่น ๆ ผู้บริหารหรือผู้นำมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือตามกฎหมาย การปฏิบัติให้ภารกิจต่าง ๆ นั้น ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารหรือผู้นำไม่อาจจะกระทำได้ตามลำพังจึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานให้บุคคลอื่น ๆ ภายใต้การบังคับบัญชาของตน รับงานไปปฏิบัติอย่างมีระบบและมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน จึงต้องมีการกำหนดขอบเขต ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และการบังคับบัญชาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เรียกว่า การจัดองค์การ

องค์การหรือหน่วยงาน มีลักษณะของการทำงานที่รวมกลุ่มคนไว้เป็นจำนวน มากจำนวนคนเหล่านี้ต้องทำงานติดต่อกันอย่างมีระบบ แต่ในบางครั้ง บางลักษณะ ความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นแบบแผนของสมาชิกในกลุ่ม จะทำให้การจัดระเบียบของกลุ่มชนในองค์การหรือหน่วยงานไม่เหมือนกัน การจัดระเบียบของกลุ่มชนเป็นองค์การหน่วยงาน โดยทั่ว ๆ ไป จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. องค์การรูปนัย (Formal Organization) เป็นองค์การแบบราชการที่มีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของการติดต่อและสายงานบังคับบัญชา โดยมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นรากฐาน สามารถเขียนผัง (Charts) ของหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ได้

2. องค์การอรูปนัย (Informal Organization) เป็นองค์การแบบไม่เป็นทางการ เอาความผูกพันส่วนตัวของสมาชิกของกลุ่มเป็นเครื่องมือใช้เชื่อมโยง เช่น ความสัมพันธ์ทางเครือญาติ ซึ่งสามารถช่วยให้องค์การรูปนัย จัดดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายไปด้วยดีหากอยู่ในขอบเขตอันสมควร บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า องค์การแบบไม่เป็นทางการจะพบอยู่ในองค์การแบบทางการทุกองค์การ องค์การแบบเป็นทางการจะมีระบบระเบียบและหลักเกณฑ์แน่นอน ส่วนองค์การแบบไม่เป็นทางการมักไม่มีระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ตายตัว แต่จะเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน องค์การทั้งสองนี้จะขึ้นแก่กันและกัน ในทางความเข้าใจและความร่วมมือ (Barnard, 1972 : 266)

การจัดองค์การ จะประสมผลความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำว่ามีหลักการหรือวิธีการในการจัดองค์การหรือหน่วยงานที่เพียงพอ หลักสำคัญของการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน และเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อ การควบคุม หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย สายการบังคับบัญชานี้ เริ่มจากยอดสุดขององค์การหรือหน่วยงานตามลำดับชั้น ไปจนถึงระดับต่ำสุดที่มีหน้าที่คอยรับคำสั่ง เพื่อดำเนินการหรืออาจเริ่มจากเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยไปหาผู้บังคับบัญชาเบื้องสูงก็ได้ การจัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่ดีนั้น ควรจัดให้มีจำนวนระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาพอสมควรไม่มากหรือน้อยเกินไป สายการบังคับบัญชาแต่ละสายควรจะจัดแบ่งให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ที่มีอำนาจในการสั่งงาน ผ่านไปยังผู้ใด และใครเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบ นอกจากนั้น สายการบังคับบัญชาแต่ละสายจะต้องไม่สับสน ก้าวก่ายหรือมีความซับซ้อนกัน

2. ช่วงของการควบคุม (Span of Control) หมายถึงขอบเขตความสามารถและความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาว่า ควรจะมีหน่วยงานที่อยู่ในความบังคับบัญชากี่หน่วยงาน หรือมีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากี่คนจึงจะเหมาะสม โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคนหนึ่งควรมีผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรงประมาณ 6-8 คน

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง หลักในการบริหารงานของหน่วยงาน โดยยึดถือกันว่าการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาในหน่วยงานใด ๆ จะต้องคำนึงถึงความชัดเจนในเรื่องใครเป็นผู้รับผิดชอบ และมีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แດ้ไหน โดยผู้ผู้ได้บังคับบัญชาว่าตนจะต้องรับคำสั่งจากใครบ้าง ไม่เช่นนั้นจะเกิดการสั่งงานซ้ำซ้อนกันขึ้น หรืออาจจะเกิดการบอกปิดความรับผิดชอบขึ้นได้

ในการดำเนินงานภายในหน่วยงานนั้น ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ การแบ่งงานกันทำ มีศูนย์รวมอำนาจ และมีการสลับเปลี่ยนบุคลากรได้ แต่ลักษณะการทำงานในสถานศึกษาแปลกไปจากหน่วยงานหรือองค์การโดยทั่วไปอยู่อย่างหนึ่งคือ บุคลากรฝ่ายวิชาการ (Professional Personnel) มีอิสระพอสมควรในการทำงาน (Autonomy) ผู้สอนย่อมมีอำนาจเต็มที่ที่จะใช้วิธีการสอนหรือลำดับเรื่องที่จะสอนตามความคิดเห็นของตน เพียงแต่เมื่อถึงกำหนดจะต้องทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน

แม้ว่าสถานศึกษามีฐานะเป็นองค์การหรือหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษา อบรมและให้การศึกษแก่สมาชิกในสังคมก็จริง แต่สถานศึกษาก็ยังมีหน้าที่เป็นตัวแทนของสังคมในการรับภาระทางด้านสวัสดิการแก่ชุมชน โดยให้เป็นรูปแบบของการศึกษาแก่ผู้เรียน หรือให้เป็นการศึกษาโดยตรงแก่ผู้ปกครอง

การจัดหน่วยงานนี้ ถ้าเป็นไปอย่างเหมาะสมแล้วจะช่วยให้ผู้นำหรือนักบริหารปฏิบัติตามหน้าที่และความมุ่งมั่นในด้านต่าง ๆ ได้สะดวกและได้ผลมากกว่ากรณีที่ไม่ได้จัดองค์การหรือหน่วยงานไว้ ดังนั้นจึงนับว่าการจัดองค์การหรือหน่วยงานเป็นองค์ประกอบขั้นแรกในการพิจารณาสภาวะของการบริหารหรือการนำของผู้นำ ว่ามีประสิทธิภาพเพียงไรหรือไม่

การจัดองค์การหรือหน่วยงาน เป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหารหรือการนำ เพราะการจัดองค์การหรือหน่วยงาน มีลักษณะเป็นการกำหนดให้มีโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึง ตำแหน่ง หน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ถ้า

สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนตามหลักการดังกล่าวมาแล้วข้างต้นก็ เชื่อได้ว่าการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่จะประสบความสำเร็จและดำเนินงานไปได้ด้วยดี รวมทั้งผู้นำทางการศึกษาที่ปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวก็จะประสบความสำเร็จเช่นกัน

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดกำลังคนอันเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของงานถ้าคนทำงานบกพร่อง งานจะดีไปไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่สิ่งต้องบริหารงานบุคคลให้ดี ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพและเสถียรภาพของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารงานอันเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การแสวงหากคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะเดียวกัน คนที่เราใช้นั้นก็มีความสุขและมีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และใช้เทคนิคในการพัฒนาคนที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าได้รับผลตอบแทนที่พอใจและมีความสุข เมื่อได้ทำงาน อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะในการ เลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าให้ได้ผลงานจากการปฏิบัติของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ในหน่วยงานทั่ว ๆ ไป ต่างก็ยอมรับและเห็นความสำคัญของการบริหารบุคคล เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปด้วยดี ได้ผลตามวัตถุประสงค์นั้นย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรของหน่วยงานเป็นสำคัญ เมื่อเป็นเช่นนี้การสรรหาบุคคลเข้ามาร่วมทำงานจึงต้องรอบคอบโดยเลือกเห็นให้ได้คนที่มีความสามารถมากที่สุด คิงสเบอร์รี่ (Kingisbury) ได้แบ่งระบบการบริหารงานบุคคลออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณวุฒิ และระบบอุปถัมภ์

1. ระบบคุณวุฒิ (Merit System) มีแนวคิดที่ยึดเป็นหลักสำคัญ 4 หลักการ ดังนี้ คือ

1.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านการคัดเลือก การปฏิบัติงาน การให้ความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการ และอื่น ๆ

1.2 หลักความสามารถ (The Rule of Competency) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถดีกว่ามีสิทธิก่อนผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่า การให้บำเหน็จความชอบก็จะให้กับบุคคลผู้ที่มีความสามารถเช่นกัน

1.3 หลักความมั่นคง (Security) โดยการสร้างความมั่นใจในอาชีพให้เกิดขึ้นกับบุคคลผู้ร่วมงาน ให้มีกฎหมายคุ้มครอง มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) โดยการไม่ถูกแทรกแซงทางการเมือง โดยนักการเมือง ไม่อยู่ใต้อิทธิพลพรรคการเมือง โดยต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล แม้ว่าตนเองจะมีความคิดเห็นส่วนตัวขัดแย้งกับนโยบายนั้นก็ตาม

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่มีการให้ตำแหน่งในหน่วยงานเป็นรางวัลแก่ผู้ภักดีต่อผู้บริหาร เป็นที่รวมของระบบชู้เลี้ยงหรือระบบเน่าหนอนชอนไช (Spoiled System) โดยไม่จำกัดขอบเขตอำนาจการบรรจุ แต่งตั้ง ให้ความดีความชอบไว้ในระเบียบของหน่วยงาน หรือกฎหมายทางการบริหารใด ๆ ระบบนี้หากความแน่นอนมั่นคงในชีวิตการทำงานไม่ได้ การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ใช้วิธีเลือกสรรจากลูกหลาน ญาติ พี่น้อง หรือพรรคพวกเพื่อนฝูง โดยไม่คำนึงถึงความสามารถ

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการแรกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน เริ่มจากการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบจำนวนชนิดของงาน คุณสมบัติของผู้ที่ทำงานตลอดจนค่าจ้างโดยอาศัยจากการกำหนดลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งนั้น ๆ

2. การสรรหามูลากร กระทำได้ 2 วิธี คือ สรรหามูลากรจากภายนอก และสรรหามูลากรจากภายใน โดยสอบคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่ง

3. การสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน โดยประกาศให้ทราบทั่วกัน มีการวางหลักเกณฑ์การสอบคำนึงถึงความสามารถสำหรับงานในตำแหน่งนั้น ๆ

4. การบรรจุแต่งตั้ง หลังการสอบสิ้นสุดลง ก็จะมีการขึ้นบัญชีผู้ที่สอบได้ไว้เพื่อพิจารณาบรรจุแต่งตั้งต่อไป เกณฑ์ในการพิจารณาอาจถือเกณฑ์บรรจุผู้สอบได้ที่ดีก่อนตามลำดับหรือเสนอชื่อผู้ที่สอบได้คะแนนดีจำนวนหนึ่งให้ผู้ที่มีอำนาจพิจารณาเลือกเอาคนใดคนหนึ่ง

เมื่อได้บุคคลมาแล้วจะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ยาวนานที่สุด ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การบำรุงรักษาอาจทำได้โดยวิธีจูงใจ (Motive) และเครื่องล่อใจ (Incentive) เช่น ให้ความสำคัญความชอบแก่ผู้ทำดี ให้สวัสดิการ ให้ค่ารักษา การบริการรักษาพยาบาล ส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการเพิ่มความรู้ เพื่อความรู้ เพิ่มความชำนาญ และเพิ่มความสามารถ ซึ่งอาจทำได้โดยให้ได้รับการฝึกฝนก่อนปฏิบัติงานจริง ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน สัมมนา ศึกษาต่อ ฯลฯ และสุดท้ายคือการให้พ้นจากงาน เช่น ตาย ไล่ออก ปลดออก ให้ออก ลาออก เกษียณอายุ หุพพลภาพ

กล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้น ผู้นำจึงควรเอาใจใส่ดูแลเจ้าหน้าที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ผู้นำจึงต้องดำเนินงานในด้านนี้ให้เป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุม

4. การอำนวยการ (Directing) การวินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง หรือ การปกครอง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการ (Command) การนิเทศงาน (Supervision) การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน (Control) เป็นการพิจารณาสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

การอำนวยการที่ดีต้องมีความกระฉับกระเฉงและตรงจุดของปัญหา ซึ่งจะมีประโยชน์และก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากที่สุด โดยคำนึงถึงกฎหมายระเบียบแบบแผนและสภาวะแวดล้อมอย่างรอบคอบ ดังนั้น ก่อนวินิจฉัยสั่งการจึงควรมีการสอบสวนหาข้อเท็จจริงจากปัญหา แนวทางในการแก้ปัญหามีการพิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหานั้นแล้ว เลือกวิธีที่ดีที่สุดแล้วดำเนินการโดยกำหนดวิธีปฏิบัติให้บรรลุผล

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกัน ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยผู้บริหารควรสละเวลาหนึ่งในสี่หรือครึ่งหนึ่ง เพื่อการประชุมประสานงาน (เกษม อุทยานิน, 2512 : 9 อ้างใน ปราโมทย์ จิตบรรจง, 2522 : 20)

6. การเสนอรายงาน (Reporting) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ จะต้องให้มีขึ้น เพื่อจะได้ทราบว่าดำเนินการอะไรไปบ้างแล้ว ได้ผลอย่างไร และมีอุปสรรคอะไรบ้าง ทำให้ทุกคนทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ เป็นการบำรุงขวัญผู้ร่วมงานไปด้วยในตัว การปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีการบันทึกหลักฐานไว้ มีการวิจัยประเมินผล ตรวจสอบเป็นระยะ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมสมบูรณ์

การเสนอรายงาน มีตัวประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันคือ ผู้เริ่มการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร อุปกรณ์ในการสื่อสาร ผู้รับ การตัดสินใจทุกชนิดขึ้นอยู่กับรายงานที่เสนอขึ้นมา ดังนั้น รายงานจึงควรมีข้อมูลอย่างเพียงพอและถูกต้อง การเสนอรายงานนั้น

มีแนวทางปฏิบัติได้ 3 ทาง คือ เสนอขึ้นไปข้างบน (Upward) ได้แก่ การเสนอของครูไปยังครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ ผู้ว่าราชการ ซึ่งเป็นการเสนอตามลำดับชั้น เสนอในระดับเดียวกัน (Horizontal) เป็นการสื่อสารข่าวสารในระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในระดับเดียวกัน เช่น อาจารย์ที่ทำหน้าที่สอน รายงานผลการเรียนหรือรายงานปัญหาการเรียนของนักศึกษา ให้ผู้ที่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของนักศึกษาผู้นั้นทราบ และทางสุดท้ายคือ เสนอไปสูเบื้องล่าง (Downward) เป็นการสื่อสารคำสั่ง ข่าวสาร ความคิดเห็น คำแนะนำ จากผู้นำไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้าใจถึงนโยบายและความต้องการอย่างแจ่มชัด

ในการเสนอรายงาน แยกตามลักษณะการใช้ออกได้เป็น 2 ประเภท ตามวิธีการของ พิฟฟ์เนอร์ (Phiffner) มีดังนี้ คือ

1. การเสนอตามแบบหรือการเสนอแบบพิธีการ เป็นการเสนอรายงานตามแบบแผน การทำเป็นลายลักษณ์อักษร
2. การเสนอรายงานนอกแบบหรือแบบไม่เป็นพิธีการ เป็นการเสนอรายงานที่มีได้ดำเนินการตามระเบียบแบบแผน อาศัยความรู้จักชอบพอกันเป็นส่วนตัว จึงดำเนินการในรูปของบุคคลต่อบุคคลกับองค์การเป็นส่วนมาก (Phiffner, 1960 : 346-393)

การเสนอรายงานในวงการศึกษาอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่าง เช่น เสนอด้วยวาจา เสนอเป็นลายลักษณ์อักษร โดยออกคำสั่งเป็นทางการ เสนอเป็นใบบันทึก หนังสือเวียน เป็นวารสารข่าวภายในหน่วยงาน เป็นหนังสือคู่มือในการปฏิบัติงาน หลักสำคัญในการเสนอรายงาน คือ

1. ผู้นำต้องระลึกเสมอว่าตนเองต้องใกล้ชิดแสดงความเป็นมิตร และรู้จักอะลุ่มอล่วยกับผู้ร่วมงาน
2. ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้กว้างพอ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้เสนอข้อคิดเห็นได้ อย่างสะดวก และข้อเสนอก่อนคิดควรจะได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วน

3. ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบทุกกระยะว่า หน่วยงานกำลังทำอะไร เพื่อเขาจะได้มีส่วนรู้เห็น ให้ข้อคิดเห็นและให้คำตักเตือนได้

4. ผู้นำต้องตอบคำถามอย่างทันทีทันใด ไม่ประวิงเวลาในการที่จะแก้ปัญหา

5. ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนเสนอความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายและโครงสร้างต่าง ๆ ของหน่วยงานเท่าที่จะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่หน่วยงาน

7. การงบประมาณ (Budgeting) เป็นเครื่องมือในการบริหารซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน โดยกำหนดว่าจะต้องใช้จ่ายเท่าใด เพื่อนำมาใช้เป็นค่าจ้างบุคลากร ซึ่งอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเพื่อการก่อสร้างอาคาร (Eastman, 1971 : 43-45)

ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน จะต้องวางแผนหรือวางโครงการที่จะใช้เงิน ก่อนตั้งงบประมาณต้องมีแผนงาน แผนงานที่ดีควรกำหนดลักษณะและปริมาณงานที่ทำ ตารางเวลาทำงาน หรือรายการที่จำเป็นต้องใช้ ตลอดจนมาตรฐานและคุณภาพหลังจากกำหนดแผนงานแล้ว จึงแปลงปริมาณแรงงาน วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ เป็นตัวเงิน เมื่อจัดตั้งงบประมาณและเสนอขออนุมัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้นำจะต้องดำเนินการเบิกจ่ายโดยการโอนเงินจัดสรรตรวจและอนุมัติ ฎีกาการจ่ายเงิน ตรวจสอบหลักฐานการจ่ายซึ่งเป็นการควบคุมทางการเงิน

การจัดทำงบประมาณต้องมีการปรึกษาหารือกันเพื่อให้แผนงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน หลักสำคัญในการจัดทำงบประมาณนั้น บัวย อิงอาภรณ์ ได้วางแนวทางเพื่อเป็นหลักสำคัญในการจัดทำงบประมาณ 6 ประการ คือ

1. การคาดการณ์ไกล (Foresight) เป็นการคิดหรือใช้การคาดคะเนไว้ล่วงหน้า ถึงการจะใช้เงินโดยคำนึงถึงรายรับที่ได้มาว่า มีเพียงพอที่จะจ่ายหรือไม่

2. ความเป็นประชาธิปไตย (Democracy) เป็นการนำเอาหลักการประชาธิปไตยมาใช้ โดยการให้ผู้ร่วมงานให้ความเห็นชอบในการที่จะนำเงินงบประมาณออกมาใช้จ่าย

3. คุณภาพ (Balance) เป็นการคำนึงถึงความสมดุลของรายรับรายจ่าย ในระยะเวลาหลาย ๆ ปีว่า ควรจะมีความสมดุลกัน

4. สารประโยชน์ (Utility) เป็นการคำนึงถึง การใช้จ่ายเงินโดยให้ใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

5. ความยุติธรรม (Equity) เป็นการคำนึงถึงศีลธรรม และความชอบธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่แผนกการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ตามความจำเป็น และมีสัดส่วนที่ยุติธรรม

6. ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (ป๋วย อึ๊งภากรณ์ และสุภาพ ยศสุนทร, 2503 : 206)

การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นงานใหญ่ ในการจัดงบประมาณการเงิน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างสะดวกมีอุปกรณ์ที่จะใช้เป็นสื่อการเรียนการสอนพร้อม กันนั้น เป้าหมายของการจัดซื้อหรือจัดหาวัสดุจึงต้องให้ตรงกันกับความต้องการในการใช้ การรวบรวมจัดซื้อเป็นจำนวนมาก จะทำให้ได้วัสดุในราคาถูก สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้ซื้อต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต วางระเบียบกฎเกณฑ์ในการซื้อไว้อย่างเหมาะสม รัดกุม ถ้ามีการฝ่าฝืนจะต้องมีการลงโทษผู้ฝ่าฝืนตามควรแก่กรณีด้วย

เนื่องจากเงินงบประมาณมิใช่ทรัพย์สินส่วนตัวจึงต้องมีการใช้จ่ายให้รอบคอบ มีการทำบัญชีเพื่อให้เป็นที่แน่นอนว่า เงินงบประมาณถูกใช้ไปตามประเภทดังที่ได้จัดหางบประมาณไว้และให้ถูกต้องตามระเบียบการใช้จ่ายเงิน ตลอดจนเป็นหลักฐานเพื่อใช้อ้างอิงอีก ใส่ต่อนิ่งด้วย (Jarvis, 1967 : 322) ส่วนแบบของบัญชีย่อมมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ แต่ในส่วนที่เป็นหลักใหญ่แล้ว โร (Roe) ได้เสนอว่า จะต้องมียุทธวิธีในระเบียบการใช้จ่ายเงิน เพื่อให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะต้องตรวจสอบหนี้สิน ทรัพย์สิน งบดุล ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในระเบียบ

เกี่ยวกับการเงินและการบัญชีเพื่อป้องกันการทุจริต เพื่อให้รู้แน่ชัดว่างบประมาณได้ใช้ไปโดยถูกต้องเพียงใดหรือไม่ ในการตรวจสอบบัญชีนี้ แบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ คือ ตรวจสอบก่อนจ่าย (Pre-Audit) เป็นการวางกฎเกณฑ์และกรรมวิธีตรวจไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันการผิดพลาด มีการกำหนดตัวผู้ทำบัญชี ผู้ตรวจสอบบัญชี และจำนวนครั้งที่จะตรวจสอบในหนึ่งปี ตรวจในระหว่างทำ (Continuous-Audit) เป็นการตรวจสอบเมื่อมีการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุก 2 สัปดาห์ หรือทุกเดือน และตรวจภายหลังจ่าย (Post-Audit) เป็นการตรวจสอบเมื่อสิ้นปีหรือมีการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อหาข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาด การทุจริต หลังจากนั้นจะได้แก้ไขให้ถูกต้องในการตรวจสอบบัญชีนั้น ควรแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. การตรวจสอบภายใน (Internal-Audit) เป็นการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการทำงาน มีประโยชน์หลายประการ เช่น ให้มีการลงบัญชีให้ถูกต้อง รายงานบัญชีจะต้องตรงกันและสามารถตรวจสอบทานกันได้ อาจตรวจสอบงานธุรการทั่วไปเพื่อหาข้อบกพร่อง ซึ่งจะได้นำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. การตรวจสอบภายนอก (External-Audit) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการใช้งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องโดยเจ้าหน้าที่ที่มาจากหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมการเงินโดยเฉพาะ กระทำเป็นประจำทุกปี (Roe, 1961 : 112-113)

สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณก็คือ การประมาณรายรับ-รายจ่าย ซึ่งหน่วยงานจะดำเนินงานไปได้ตามเป้าหมายด้วยดีเพราะผู้นำหรือผู้บริหาร มีความเข้าใจและมีหลักยึดในการประมาณการงบประมาณนั่นเอง

8. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นลักษณะสำคัญอีกด้านหนึ่งของลักษณะงานของผู้นำ เพราะการตัดสินใจเป็นเครื่องมืออันสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้งานก้าวไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจผิดย่อมทำให้หน่วยงานประสบกับความผิดพลาด แต่ถ้าผู้นำตัดสินใจได้ถูกต้องย่อมจะทำให้หน่วยงานก้าวไปสู่ความสำเร็จรวดเร็วตามเป้าหมายประสงค์ ในการตัดสินใจนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้ข้อมูลให้มากที่สุด เพื่อจะได้ตัดสินใจได้ถูกต้อง และต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ไม่ลังเล ทั้งยังมีเหตุผลอีกด้วย

9. การควบคุมและการประเมินผลงาน (Controlling and Measure) เป็นการกระทำเพื่อให้ตัวผู้นำเกิดความแน่ใจว่าได้มีการปฏิบัติงานตามการวางแผนที่ได้วางไว้ และมีการปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ในเรื่องนี้จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ไว้เป็นแนวในการปฏิบัติงานและจะต้องมีการวัดผลต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงานที่บกพร่องให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นในโอกาสต่อ ๆ ไป ในการควบคุม และประเมินผลงานนั้น งานจะได้รับความสำเร็จหรือเกิดการล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ 6 ประการคือ บุคคล (Men) วัตถุดิบ (Materials) เงิน (Money) วิธีการ (Method) ศิลธรรม (Morale) และเครื่องจักรกล (Machines)

งานของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ไม่ว่าจะมียี่ห้อเรียกอย่างไร เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ หรืออธิการบดี เป็นต้น ต่างก็มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ถ้าหากผู้บริหารการศึกษาทำหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาอย่างเดียว สถานศึกษานั้นก็คงจะบรรลุจุดประสงค์ได้โดยยาก ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาและผู้นำในสถานศึกษา

ดaniel อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths and Others, 1962 : 172) ได้ให้แนวคิดที่ว่า งานของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาในการเป็นผู้นำทางการศึกษาสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. การปรับปรุงโปรแกรมการศึกษา
2. การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. การจัดการกิจของโรงเรียนทั้งหมด

โรลด์ เอฟ แคมป์เบลล์ และคณะ (Roald F. Campbell and Others, 1968 : 225-227) มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา จึงจำเป็นต้องจัดการให้การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปงาน (An organizer) โรงเรียนขนาดเล็กครูใหญ่อาจทำเองทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่ครูอาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้างไม่ว่าครูใหญ่จะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ครูใหญ่จะต้องจัดรูปงาน โดยให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ
2. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย (Communicator) เนื่องจากครูใหญ่ต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย ที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ดังนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องสื่อสาร หรือสื่อความหมายกับคนทั้งหลาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้
3. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา จะต้องเป็นผู้บังคับบัญชา จำเป็นต้องบังคับบัญชา ใ้ทั้งงานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม
4. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา

เฮนเคลย์ และคณะ (Hencley and Others, 1970 : 70) ให้ความเห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ควรจะแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่อง 6 เรื่อง ดังนี้ คือ

1. โปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน

2. บุคลากรด้านนักเรียน ครูอาจารย์ คนงานภารโรง การเงิน และงานธุรการ
ต่าง ๆ

3. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อม เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดี
สูงสุด

4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยน
ความคิดกัน

5. เน้นการทำงานวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และเพื่อประโยชน์ในการเรียน
การสอน

6. พัฒนาเจตคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีเจตคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ

โจนส์ และคณะ (Jones and Others, 1969 : 179-183) มีความเห็นว่า
ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา 4 ประการ
ดังนี้ คือ

1. ผู้นำทางการศึกษา ซึ่งผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาอาจทำได้
10 ประการ ดังนี้ คือ

1.1 รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการของตน
1.2 ร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน
1.3 รู้จักผลิตและใช้งานวิจัย เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
1.4 แสดงให้เห็นว่า จุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมาย
ของตนเอง

1.5 รู้จักใช้คนให้ถูกต้องกับงาน
1.6 เป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรม
1.7 มีความเชื่อมั่น และเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
1.8 รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น

1.9 ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน

1.10 มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องบริการสังคม และให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน

3. ผู้นำในการจัดท้าวสคูปกรณเพื่อการศึกษาและวิจัย ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องจัดท้าวสคูปกรณ บำรุงรักษาวัสคูปกรณ ตลอดจนอาคารสถานที่ เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกัน ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา มิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาควรมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

เบนท์ และ แมคแคนน์ (Bent and McCann, 1960 : 31) ได้วิเคราะห์หน้าที่และบทบาทของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาแล้ว ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำของบุคคลในวิชาชีพครู บทบาทของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา คือ เป็นผู้นำในทางการศึกษาโดยมีพฤติกรรม 6 ประการ ดังนี้ คือ

1. สร้างบรรยากาศให้การทำงานเป็นไปด้วยความสมานสามัคคี
2. ยกย่องในศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคล
3. ส่งเสริมความคิดริเริ่ม การวิจารณ์ทางสร้างสรรค์ และการอภิปรายเพื่อนำ

ไปสู่ผลที่ดีกว่า

4. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ และระลึกถึงศักยภาพของการเป็นผู้นำที่แฝงอยู่ในสมาชิกของแต่ละคน

5. สิ่งการในเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ
6. ทำงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากสถานการณมากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่ง

โร และ เดรค (Roe and Drake, 1974 : 113-116) เชื่อว่า มืองค์ประกอบหลายอย่าง ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มืองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ที่จะแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา เพื่อให้มืองค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด มืองค์ประกอบ 6 ประการมีดังนี้ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมมุนชน และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. เวลา ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีมืองให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า
3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องให้ข้อมูลเท่าที่จำเป็น แก่คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ภาวะที่สำคัญที่สุดของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาก็คือ ควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษา ย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์คือ โปรแกรมอะไรควรจะใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
5. เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนช่วยทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้น ภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาคงจะทราบว่า ภายในวงเงินจำกัด เรวควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง ในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้

6. สถานที่ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and Others, 1972 : 137-172) ได้เสนอแนะว่า งานของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษามี 6 งาน ดังนี้ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง 5 เรื่อง ดังนี้ คือ

- 1.1 ลักษณะของชุมชน
- 1.2 ความต้องการของชุมชน
- 1.3 การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน
- 1.4 บทบาทของโรงเรียนในชุมชน
- 1.5 บทบาทองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน

2. หลักสูตรและการสอน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผลโปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง 5 เรื่อง ดังนี้ คือ

- 2.1 การวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา
- 2.2 การวางโครงการของการเรียนการสอน
- 2.3 หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ
- 2.4 การประเมินผลการสอน
- 2.5 การจัดหา และเลือกใช้สื่อการเรียน และอุปกรณ์การสอน

3. บุคลากรด้านนักเรียน ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่อง 4 เรื่อง ดังนี้ คือ

- 3.1 การบริหารกิจกรรมนักเรียน และการจัดรูปองค์การของนักเรียน
- 3.2 การจัดบริการให้แก่นักเรียน
- 3.3 ระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ
- 3.4 การควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่นั้นขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ควรจะพิจารณาการบริหารงานบุคคลในเรื่อง 4 เรื่อง ดังนี้ คือ

- 4.1 นโยบายของการบริหารงานบุคคล
- 4.2 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 4.3 การนิเทศงาน
- 4.4 การประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน และการบริหารกิจการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึง อาคารสถานที่ สนามวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ควรจะสนใจในเรื่อง 3 เรื่อง ดังนี้ คือ

- 5.1 การวางแผนอาคารสถานที่
- 5.2 การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่
- 5.3 วัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ควรจะให้ความสนใจมี 5 เรื่อง ดังนี้ คือ

- 6.1 การทำงบประมาณ
- 6.2 การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ
- 6.3 งานสารบรรณ
- 6.4 งานประชาสัมพันธ์
- 6.5 งานพัสดุ ครุภัณฑ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 29-33)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 33-36) ว่า งานของผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา มี 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. งานด้านวิชาการ
2. งานด้านธุรการและพัฒนา
3. งานด้านกิจการนักเรียน
4. การเงินและอาคารสถานที่
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

บทบาทของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาก็คือ เป็นผู้นำในการพัฒนาภารกิจ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษากับโปรแกรมการเรียนการสอน
ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางด้าน การเรียนการสอน การปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอนจึงเป็นเรื่องสำคัญ ในการปรับปรุง การเรียนการสอนนั้น ควรจะทำเป็นขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 ประเมินผลโปรแกรมที่มีอยู่เดิม ในขั้นนี้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องคำนึงถึง

- 1.1 ข้อกำหนดทางวัฒนธรรม
- 1.2 เป้าประสงค์ของชุมชน
- 1.3 จุดประสงค์เฉพาะของโรงเรียน
- 1.4 ความต้องการของผู้เรียน

ในขั้นที่ 1 นี้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องพิจารณาว่า จุดประสงค์ของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องกันต้องกลับมาพิจารณาใหม่ แต่ถ้าหากสอดคล้องกัน ก็ดำเนินการในขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 การวางแผนเพื่อการปรับปรุงโปรแกรม ในขั้นนี้ผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาต้องคำนึงถึง

- 2.1 เรื่องหรือสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและการวิจัย เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 การประสานพลังกัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงระหว่างนักเรียน ชุมชนและคณะครู

ในขั้นที่ 2 นี้ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องพิจารณาว่าการวางแผนเพื่อการปรับปรุงนี้ดีพอแล้วหรือยัง ถ้ายังไม่ดีพอก็ต้องกลับมาวางแผนเพื่อปรับปรุงใหม่ ถ้าดีก็ดำเนินการต่อไปในขั้นที่ 3

ขั้นที่ 3 การนำโปรแกรมที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ ในขั้นนี้ผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาต้องคำนึงถึง

- 3.1 ความร่วมมือและการสนับสนุนของคณะครู
- 3.2 ทรัพยากรและเครื่องช่วย ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการปรับปรุงนี้ มีพอเพียงหรือไม่
- 3.3 ใ้ให้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแก่ชุมชน และได้รับการสนับสนุนอย่างน้อยเพียงใด

ในขั้นที่ 3 นี้ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องพิจารณาว่าโปรแกรมที่ปรับปรุงแล้วนั้นสามารถจะนำไปใช้จริง ๆ ได้หรือไม่ ถ้ายังไม่มีทางเป็นไปได้ ก็ต้องกลับมาปรับปรุงใหม่ ถ้าเชื่อว่าสามารถเป็นไปได้ ก็ดำเนินการต่อไปในขั้นที่ 4

ขั้นที่ 4 การประเมินผลโปรแกรมใหม่ ในขั้นนี้ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องคำนึงถึงผลที่เกิดจากโปรแกรมใหม่ โดยกระบวนการทดสอบ โดยอาศัย

- 4.1 การทดสอบแบบอิงกลุ่ม (Norm-referenced test)
- 4.2 การทดสอบแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced test)
- 4.3 การทดสอบอื่น ๆ

ในขั้นที่ 4 นี้ ถ้าผลของโปรแกรมใหม่ออกมาเป็นที่พอใจ ก็สามารถนำโปรแกรมใหม่นี้ไปใช้ต่อไปได้

2. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษากับบุคลากรด้านผู้สอน

ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาสามารถแสดงบทบาทของผู้นำเกี่ยวกับบุคลากรด้านผู้สอน ตามขั้นตอนที่เสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การจัดหาครูใหม่

ในขั้นนี้ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับ

1.1 การกำหนดคุณสมบัติของครูใหม่

1.2 เกณฑ์และกระบวนการคัดเลือก

ขั้นที่ 2 ประมุขเทศครูใหม่

ในขั้นนี้ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาควรจะแนะนำครูใหม่ให้คุ้นเคยกับ

2.1 ครูเก่า

2.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานใหม่

2.3 นักเรียน ซึ่งได้แก่ลักษณะทางสังคม ภูมิหลัง และอื่น ๆ

ขั้นที่ 3 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

ในขั้นนี้ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาควรจะได้ให้ครูไม่ว่าจะเป็นครูใหม่หรือครูเก่าทราบเกี่ยวกับ

3.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน

3.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานใหม่

3.3 ลำดับขั้นของการบังคับบัญชา

ขั้นที่ 4 การพัฒนาครู อาจารย์ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา
จำเป็นต้องหาทางปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาคุณครู อาจารย์ ในขั้นนี้ผู้นำทางการศึกษาหรือ
ผู้บริหารการศึกษาอาจทำได้โดย

- 4.1 ไปดูครูสอนและให้โอกาสครูไปดูผู้อื่นสอนบ้าง
- 4.2 ให้คำปรึกษาเป็นการส่วนตัว
- 4.3 การให้โอกาสไปเยี่ยมโรงเรียนอื่น
- 4.4 การให้เข้าร่วม สมาคมวิชาชีพ
- 4.5 การอบรมครูประจำการ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลคุณครู ในขั้นนี้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหาร
การศึกษาต้องเข้าใจว่า

- 5.1 จะประเมินผลเมื่อไร
- 5.2 จะประเมินผลในเรื่องอะไร
- 5.3 จะประเมินผลเพื่ออะไร
- 5.4 จะประเมินผลด้วยวิธีการอย่างไร

บทบาทของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับ
บุคลากรด้านผู้สอนนี้ ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาไม่จำเป็นต้องการทำทุกขั้นตอน
กระทำเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น

3. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารศึกษากับนักเรียน

งานของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับนักเรียน มีเรื่อง
สำคัญ ๆ ที่ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องศึกษาและพิจารณา ดังนี้

1. ความสอดคล้องของค่านิยมระหว่างนักเรียนกับคุณครู
2. การให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
3. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

4. การให้นักเรียนมีส่วนร่วมปกครองตนเอง
5. การจัดบริการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน
6. วินัยและการลงโทษ
7. เสรีภาพของนักเรียน

4. ผู้นำทางการศึกษาและผู้บริหารการศึกษากับการเงินและอาคารสถานที่
ภารกิจของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งนี้ มีสิ่งสำคัญที่

ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องพิจารณา เช่น

1. การทำงบประมาณ
2. การควบคุมการใช้จ่าย
3. การซื้อและการจ้าง
4. การวางแผนการก่อสร้างอาคารใหม่ และการใช้สถานที่ให้เป็นประโยชน์
5. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่

5. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษากับชุมชน

งานของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งนี้ มีที่สำคัญ เช่น

1. การวิเคราะห์สังคม วิเคราะห์ถึงลักษณะของชุมชน ความต้องการ และค่านิยมของชุมชนนั้น
2. การสื่อสารกับชุมชน ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำ ในการร่วมกิจกรรมของชุมชน ให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชนสนับสนุนกิจการของโรงเรียน
3. การหาทางให้ชุมชนสนับสนุนกิจการของโรงเรียน

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 76-78) ว่า ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา มีงานที่จะต้องทำมากมาย เพราะสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน งานของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่จึงผูกพันกับการเรียนการสอน แต่ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะทำหน้าที่เพียงบริหารอย่างผิวเผินไม่ได้ งานของผู้นำทาง

การศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเมื่อแบ่งตามลักษณะของงานแล้วควรจัดแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ คือ

1. การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งซึ่งจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพราะการบริหารงานบุคคล ลักษณะของงานในด้านดังกล่าวนี้เป็นการดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มตามกำลังความสามารถโดยเกิดความพึงพอใจด้วย ซึ่งมีขอบข่ายดังต่อไปนี้ คือ วางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน กำหนดเงินเดือน สรรหา บรรจุ-แต่งตั้ง รวมทั้งการสับเปลี่ยนโยกย้ายหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น จัดทำทะเบียนประวัติ พัฒนาศักยภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบ ดูแลรักษาวินัย จัดสวัสดิการและให้ประโยชน์เกื้อกูล ตลอดจนพิจารณาการให้ออกจากงาน จากขอบข่ายดังกล่าว ทำให้เกิดงานสำคัญ 8 งาน ดังนี้ คือ จัดประชุม พัฒนาศักยภาพ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร พิจารณาความดีความชอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ จัดสวัสดิการและสงเคราะห์ บำรุงขวัญและกำลังใจ ตลอดจนพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม

2. งานวิชาการ เป็นงานที่มีความสำคัญถือว่าเป็นหัวใจของสถานศึกษาซึ่งบรรดา งานอีก 5 ชนิด ล้วนแต่เป็นงานที่ส่งเสริมงานวิชาการทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะงานทุกชนิดต่างก็มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ จริยธรรมคุณธรรม และลักษณะของงานในด้านดังกล่าวเป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดหมายของการศึกษา ขอบข่ายของงานวิชาการนั้น ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมายและวางแผน แบ่งกลุ่มนักเรียน จัดตารางสอน จัดห้องสมุด วัสดุและประเมินผล พัฒนาการเรียนการสอนโดยส่งเสริมให้ใช้สื่อการสอน ทำคู่มือครู ทำบันทึกการสอน สอนซ่อมเสริม นิเทศการสอน และใช้ทรัพยากรของชุมชนให้เกิดประโยชน์ จากขอบข่ายดังกล่าวทำให้เกิดงานสำคัญอื่น 7 งาน คือ ดำเนินการเรื่องหลักสูตร ตารางสอน ปรับปรุงการเรียนการสอน จัดหาสื่อที่ใช้ในการศึกษา วัสดุและประเมินผล นิเทศภายในโรงเรียน และให้การสนับสนุนงาน วิชาการในด้านอื่น ๆ เช่น แนะนำ จัดห้องสมุด หาทุนการศึกษา เป็นต้น

3. งานธุรการและการเงิน เป็นงานที่สนับสนุนให้งานของสถานศึกษาก้าวไป
สู่ความสำเร็จจนบรรลุผล ลักษณะของงานแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านธุรการกับด้านการ
การเงิน ขอบข่ายของงานจึงประกอบไปด้วยการวางแผนงานที่จะใช้ เงินนอกงบประมาณและ
เงินงบประมาณ การจัดซื้อและการจัดจ้างเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุ การจัดทำบัญชี งานพัสดุ งาน
ทะเบียนสถิติ และงานสารบรรณ จากขอบข่ายดังกล่าว ทำให้เกิดงานสำคัญขึ้น 7 งาน คือ
การจัดทำแผนและบริหารงานงบประมาณ การจัดทำแผนการใช้เงินนอกงบประมาณ การจัด
ซื้อและการจ้างโดยการตกลงราคา สอบราคา ประมวลราคา วิธีพิเศษ วิธีกรณีพิเศษ และ
โดยการกำหนดราคา งานบัญชีซึ่งประกอบด้วยบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท บัญชีรับจ่าย
เงินเดือน บัญชีค่าใช้จ่าย งานพัสดุ ซึ่งประกอบด้วยการจัดหา ความคุมและจำหน่ายโดยขาย
แลกเปลี่ยน โอน แปรสภาพหรือทำลาย งานทะเบียนสถิติซึ่งประกอบด้วยงานทะเบียนครู
ทะเบียนนักเรียนและทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ และงานสารบรรณซึ่งเป็นงานทางด้านเอกสาร
เริ่มจากรับ ส่ง เก็บรักษา ยืมและขึ้นสุดท้าย คือ ทำลาย

4. งานกิจการนักเรียน เป็นงานให้บริการแก่นักเรียนในด้านต่าง ๆ นอกเหนือ
จากการเรียนการสอน ปกติเพื่อช่วยให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถสมบูรณ์ตนเอง มีลักษณะ
งานที่ต้องรับผิดชอบ คือ กำหนดนโยบายในการจัดกิจกรรม ให้การสนับสนุน จัดมอบหมาย
ให้บุคลากรกับการรับงานไปดำเนินการ ออกนิเทศให้คำปรึกษาและควบคุมงาน จัดหางบ
ประมาณให้ และจัดให้มีการประเมินผล ส่วนขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนนั้น ประกอบ
ด้วยการให้บริการหรือให้สวัสดิการแก่นักเรียนจัดให้มีกิจกรรมร่วมหลักสูตร และคอยควบคุม
ความประพฤติให้อยู่ในระเบียบวินัย จากขอบข่ายดังกล่าว ทำให้เกิดงานสำคัญขึ้น 3 งานคือ
การให้บริการหรือสวัสดิการ เช่น แนะแนว ประมุขนิเทศ การบริการอาหารกลางวัน การจัด
หอพัก การจัดร้านค้าหรือสหกรณ์ ฯลฯ การจัดกิจกรรมร่วมหลักสูตร เช่น จัดตั้งชุมนุม ชมรม
ตั้งสถานักเรียน จัดกีฬา ฯลฯ และการควบคุมทางด้านความประพฤติ เช่น ให้อำนาจเป็นสมาชิก
ที่ดีของสังคม ให้อำนาจรับผิดชอบและสามารถควบคุมตนเองได้ เป็นต้น

5. งานอาคารสถานที่ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวอาคารและบริเวณภายในโรงเรียน ลักษณะของงานแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนเกี่ยวกับ อาคาร และสถานที่ ด้านการบำรุงรักษา และซ่อมแซมด้านการปรับปรุงห้องเรียน ด้านการปลูกต้นไม้ และด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ขอบข่ายของงาน จึงประกอบไปด้วยการปรับปรุงและสร้างเสริมอาคารเรียน อาคารประกอบการเรียน การจัดบริเวณโรงเรียนให้สวยงามร่มรื่น น่าอยู่ จากขอบข่ายของงานดังกล่าวทำให้เกิดงานที่สำคัญขึ้น 5 งาน คือ งานวางแผนด้านอาคารและสถานที่ โดยวางแผนระยะยาวจัดไว้ล่วงหน้าว่าจะสร้างอาคารประเภทใดไว้ตรงไหนและจะใช้สถานที่แต่ละจุดที่วางไว้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร งานบำรุงรักษาและซ่อมแซม เป็นการทำให้สิ่งที่มีอยู่มีสภาพที่คงทนถาวร สวยงามอยู่เสมอ รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมของที่ชำรุดให้อยู่ในสภาพที่ใช้ได้เหมือนเดิม งานปรับปรุงห้องเรียนเป็นการปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี เป็นสัดส่วน เรียบร้อย มีอุปกรณ์การเรียนการสอนครบครัน งานปลูกต้นไม้ซึ่งปลูกขึ้นเพื่อให้โรงเรียนสวยงามและร่มรื่นขึ้น เช่น ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ เพื่อความสวยงาม ปลูกไม้ยืนต้น เพื่อความร่มรื่นและอาจใช้ผลเป็นสิ่งที่สนับสนุนโครงการอาหารกลางวันได้ และงานปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน โดยทำเพื่อความสะอาด สวยงาม เรียบร้อยดี เช่น เฝ้า หรือฝังขยะ

6. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ลักษณะของงานเป็นการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนร่วมมือกันจัดกิจกรรมตามความมุ่งหมายและนโยบายของโรงเรียน ร่วมมือกันพัฒนาการศึกษาให้กับโรงเรียน ขอบข่ายของงานประกอบด้วย การศึกษารายละเอียดของชุมชน การประชาสัมพันธ์ การเยี่ยมเยียนชุมชน การให้การศึกษแก่ชุมชน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ และการให้บริการแก่ชุมชน จากขอบข่ายของงานดังกล่าว ทำให้เกิดงานที่สำคัญขึ้นโดยผู้นำทางการศึกษาจะต้องศึกษาชุมชนโดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานในเรื่องของโครงสร้าง วัฒนธรรม ชีวิตความเป็นอยู่ ประชาสัมพันธ์ให้ทางชุมชนทราบความเคลื่อนไหวและทราบถึง

กิจกรรมที่โรงเรียนจัดออกเยี่ยมเยียนชุมชน ให้การศึกษาแก่ชุมชนทั้งบุตรหลานและผู้มีอายุของชุมชน จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เช่น ตั้งคณะกรรมการโรงเรียน จัดการศึกษาอนุกระบวน จัดสัปดาห์ทำความสะอาด เป็นต้น และให้บริการแก่ชุมชน เช่น ให้ชุมชนใช้หอประชุมจัดงาน ช่วยพัฒนาหมู่บ้าน ให้ชุมชนยืมวัสดุหรืออุปกรณ์ เป็นกรรมการในงานของชุมชน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า "งาน" ของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษานั้น เป็นงานที่จะต้องรับผิดชอบสูง และมีมากมายหลายด้าน แต่ละด้านหรือแต่ละงานนั้นล้วนมีรายละเอียดแยกแยะที่จะต้องดูแล ความคุม ทั้งยังต้องคิดหาแนวทางปรับปรุง พัฒนา "งาน" ในแต่ละด้านให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

โดยเหตุผลดังกล่าว ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา จึงต้องทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดและสติปัญญา เพื่อที่จะนำความสำเร็จก้าวหน้าและนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบนั่นเอง

ภารกิจของผู้บริหารการศึกษา

การจำแนกภารกิจของการบริหารการศึกษา ได้ 3 วิธี ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ภารกิจตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารการศึกษา
2. วิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน หรือการสอบถามผู้บริหารการศึกษาโดยตรง
3. วิเคราะห์ความมุ่งหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เพื่อจะกำหนดภารกิจของการบริหารการศึกษาที่ควรจะเป็น (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2523 : 32)

ผลงานการวิจัยที่ได้ทำกันมาแล้วทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย มักจะใช้วิธีที่ 2 และวิธีที่ 3 เป็นหลัก ส่วนวิธีแรกนั้นถือว่าเป็นภารกิจที่กำหนดไว้เป็นทางการแต่ในการบริหารเท่าที่ดำเนินอยู่ อาจจะเป็นไปตามที่กำหนดทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนก็เป็นไปได้

ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับเหตุการณ์การบริหารของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผลของการวิจัยโดยสองวิธีหลัง นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงเหตุการณ์ดังกล่าวแล้ว ยังอาจส่งผลไปสู่การปรับปรุงภารกิจตามวิธีแรกให้เหมาะสมยิ่งขึ้นด้วย

การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับงานบริหารหรือบทบาทและหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องทำหรือควรทำนั้น ผลการวิจัยแตกต่างกันไป ดังจะนำมาเสนอบางส่วนดังนี้ (วินัย สมมิตร, 2524 : 9)

แรมเซเยอร์ (Ramseyer, 1955 : 18-56) ทำการวิจัยให้กับฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา สรุปว่า งานบริหารการศึกษามี 8 ประการ ดังนี้ คือ

1. การพัฒนาการสอนและหลักสูตร
 2. การปกครองนักเรียน
 3. การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
 4. การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษาทั้งที่เป็นครูและตำแหน่ง
อย่างอื่นที่ไม่ใช่ครู
 5. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน
 6. การจัดการเกี่ยวกับรถ หรือ เรือ หรือถนน ที่นักเรียนต้องใช้ในการมา
โรงเรียน
 7. การจัดระบบบริหารการศึกษาและระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้องตามวิธีการ
บริหารการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ
 8. การบริหารงานธุรการ การเงินและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
- ฟิสก์ (Fisk, 1957 : 211-225) สรุปว่างานบริหารการศึกษามี 4 ประการ
ดังนี้ คือ

1. ความสัมพันธ์กับชุมชน
2. การปรับปรุงส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา
3. การสรรหาและพัฒนาบุคลากร
4. การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์

สมิธ (Smith) เคราส์ (Krouse) และแอทกินสัน (Atkinson) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 7 ประการ และเสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เวลาทำงานแต่ละประเภทไว้ดังนี้

1. งานบริหารในหน้าที่ทั่วไป	ร้อยละ 5
2. งานบริหารบุคลากร	ร้อยละ 20
3. งานบริหารวิชาการ	ร้อยละ 40
4. งานบริหารการเงิน	ร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่	ร้อยละ 5
6. งานบริหารชุมชน	ร้อยละ 5
7. งานบริหารกิจการนักเรียน	ร้อยละ 20

(นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์ และ ธรรมราส โชติคุณุชร, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 98)

คณะกรรมการร่างหลักสูตรแขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ และผลการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ทำให้สามารถกำหนดเกณฑ์สมรรถภาพของผู้บริหารการศึกษาไทย โดยจำแนกตามความรับผิดชอบหลักได้ 9 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประเมินความต้องการการศึกษาของนักเรียนและชุมชน

- สมรรถภาพที่ 2 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและแผน
ดำเนินการของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 3 ผู้บริหารสามารถนำในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 4 ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน
กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วย
งาน

2. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารบุคคล

- สมรรถภาพที่ 5 ผู้บริหารสามารถกำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากรให้
สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 6 ผู้บริหารสามารถดำเนินการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสม
กับตำแหน่งหน้าที่
- สมรรถภาพที่ 7 ผู้บริหารสามารถจัดสรรบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งหน้าที่
ได้อย่างเหมาะสม
- สมรรถภาพที่ 8 ผู้บริหารสามารถจัดและดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย
ของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 9 ผู้บริหารสามารถพิจารณาความดีความชอบและเสนอขอ
เหรียญตราและเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- สมรรถภาพที่ 10 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย
ในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 11 ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์
และประเมินผลการทำงาน

3. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษา

สมรรถภาพที่ 12 ผู้บริหารสามารถวางแผนการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 13 ผู้บริหารสามารถจัดองค์กรเพื่อการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 14 ผู้บริหารสามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

สมรรถภาพที่ 15 ผู้บริหารสามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอน

สมรรถภาพที่ 16 ผู้บริหารสามารถใช้กลวิธีการนิเทศการศึกษา

4. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารงบประมาณและการเงิน

สมรรถภาพที่ 17 ผู้บริหารสามารถทำแผนการเงินและงบประมาณของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 18 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่ายและการจัดทำบัญชีประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 19 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของโรงเรียน

5. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารอาคารสถานที่และอุปกรณ์

สมรรถภาพที่ 20 ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 21 ผู้บริหารสามารถจัดทำตารางสอนและตารางกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมรรถภาพที่ 22 ผู้บริหารสามารถควบคุมการดูแลรักษาและซ่อมแซมอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 23 ผู้บริหารสามารถวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และตรวจรับงานก่อสร้าง

6. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการและบริการส่งเสริมการศึกษา
- สมรรถภาพที่ 24 ผู้บริหารสามารถควบคุมการปฏิบัติงาน สารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษา และทำลายเอกสารต่าง ๆ
- สมรรถภาพที่ 25 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์
- สมรรถภาพที่ 26 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการต่าง ๆ
- สมรรถภาพที่ 27 ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดโครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 28 ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและวิเคราะห์ข้อมูล
7. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน
- สมรรถภาพที่ 29 ผู้บริหารสามารถจัดโครงการช่วยเหลือเกื้อกูลนักเรียน เพื่อให้สามารถศึกษาเล่าเรียนได้เต็มกำลังความสามารถ
- สมรรถภาพที่ 30 ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน
- สมรรถภาพที่ 31 ผู้บริหารสามารถจัดบริการแนะแนวในโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 32 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมศีลธรรมและจรรยาบรรณในหมู่นักเรียนและชุมชน
- สมรรถภาพที่ 33 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย
8. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน
- สมรรถภาพที่ 34 ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับชุมชนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบายและการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- สมรรถภาพที่ 35 ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำของชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น
- สมรรถภาพที่ 36 ผู้บริหารสามารถติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน

สมรรถภาพที่ 37 ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้เป็นประโยชน์
แก่ท้องถิ่น

9. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผลงานของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 38 ผู้บริหารสามารถประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

สมรรถภาพที่ 39 ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ
กระบวนการเรียนการสอน

สมรรถภาพที่ 40 ผู้บริหารสามารถติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไป
แล้ว

(วิจัย ศรีสว่าง, 2523 : 35-37)

งานวิจัยเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา
ต่าง ๆ ของประเทศไทยที่นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดทำเป็น
วิทยานิพนธ์ชั้น สรุปลงเป็นตารางเปรียบเทียบลำดับการปฏิบัติงานบริหารได้ดังนี้

ตารางเปรียบเทียบลำดับการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานบริหารการศึกษา	เขตการศึกษา												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	กทม.
งานด้านวิชาการ	3	4	4	2	2	4	3	3	2	3	4	4	3
งานบริหารบุคคล	2	2	3	1	3	2	1	2	1	2	1	2	4
งานบริหารกิจการนักเรียน	4	3	1	4	4	3	4	1	3	1	3	3	2
งานธุรการ การเงินและบริการ	1	1	2	3	1	1	2	4	4	4	2	1	1
งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

(นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ และ ธรรมรส โยติคุณุธร, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 97)

จากตารางเมื่อมองโดยส่วนร่วมแล้วจะเห็นว่าการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะให้ความสำคัญต่อการบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ เป็นลำดับหนึ่งเสียเป็น ส่วนใหญ่ รองลงมาตามลำดับคือ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การ บริหารวิชาการ และการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ และ ธรรมรส โชติคุณุชร์, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 97)

การให้ความสำคัญต่อการกิจการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารสถาน ศึกษา นั้น กัญญา สาธร (2516 : 65) ได้เสนอความเห็นว่าการแบ่งเวลาวันหนึ่ง ๆ ของผู้บริหารการศึกษาเพื่อให้แก่งานต่าง ๆ ควรแบ่งให้แก่งานวิชาการมากที่สุด งาน ธุรการนั้นจำเป็นก็จริง แต่โดยหลักการบริหารการศึกษาแล้วสำคัญน้อยกว่างานวิชาการ นอกจากนี้โรงเรียนควรหาทางให้บริการแก่ทั้งชุมชน นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนตามสมควรด้วย

ผู้บริหารการศึกษาแต่ละแห่ง จะมีการกิจหรือบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไปตาม ลักษณะ บุคลิภาพ ความรู้ ความสามารถและความถนัดเฉพาะตัวของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง ความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา และความคาดหวังของชุมชน องค์ประกอบเหล่านี้ จะมีส่วนเป็นแรงผลักดันให้บทบาทของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน (วินัย สมมิตร, 2524 : 15)

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษามีภารกิจสำคัญหลายด้านที่จะต้องทำงานกับสิ่งของ และทำงาน กับคน จะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งกิจการภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารจึงเป็นศูนย์กลาง ของกิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารจะดำเนินภารกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี ตามปกติเรามักพิจารณาสมรรถภาพผู้บริหารแต่เพียงบุคลิภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง แต่

เพียงผิวเผิน ว่าเป็นคนอย่างไรเท่านั้น โดยไม่ได้ดูว่าผู้บริหารคนนั้นมีความรู้ความสามารถเพียงใด มีวิธีการทำงานอย่างไร เช่นนี้ถือว่าเป็นการไม่เพียงพอ เทอร์รี่ (Terry, 1977: 9-10) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) ที่ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี โดยเสนอวิธีที่เรียกว่า "สามทักษะ" วิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารจะหาหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อยต่างกันเพียงใด ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางมโนคติ (Conceptual Skill)

1. ทักษะทางมโนคติ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ของส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในหน่วยงานจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้นการจะมีทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้น

ทักษะทางมโนคติ เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดมิได้ ในการบริหารงานมีกิจกรรมอย่างน้อย 2 อย่างที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะทางมโนคติเป็นอย่างมาก คือการตัดสินใจและการจัดความขัดแย้ง

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน คนจึงเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่าง

กันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจและค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ พนักงานเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง ผู้บริหารต้องสามารถประสานสัมพันธ์ให้บุคคลเหล่านั้นทำงานกับตัวผู้บริหารเองและคนอื่น ๆ ได้ ผู้บริหารจะต้องพยายามศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่บ่อยครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกัน จนไม่สามารถร่วมงานกันได้ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์นี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา กระบวนการกลุ่ม และสังคมวิทยาผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะนี้ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

3. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถทางด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรม เฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะทางเทคนิคนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ไม่ยากนัก ส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่าง ๆ ทางบริหาร เช่น การเขียนคำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร การพูดการอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์ม ทะเบียนและการใช้สอยต่าง ๆ การสอน การรู้จักใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าทักษะทางเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ คือ

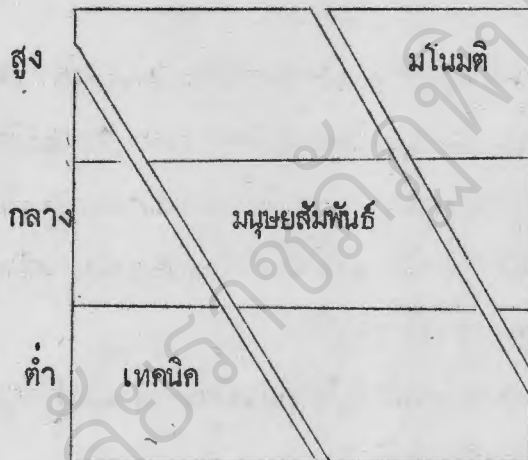
1. ทักษะทางด้านการวางแผน
2. ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย
3. ทักษะทางด้านการจัดกาาร

อย่างไรก็ตาม ทักษะทั้ง 3 อย่างนี้ ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีความจำเป็นที่จะต้อง มีหรือจะต้องใช้ในการบริหารแตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ ขนาดของหน่วยงานและระดับ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ดังนั้นการจะวัดว่าผู้บริหารมีสมรรถภาพในการทำงานอย่างไร จึงพึงระวัง ต้องดูสิ่งแวดล้อมและความเป็นไปในหน่วยงาน หน่วยงานที่มีขนาดใหญ่และ

สัมพันธ์กับองค์การภายนอกมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางมโนคติและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มาก ส่วนหน่วยงานขนาดเล็ก บางที่ผู้บริหารก็ต้องมีทักษะทางเทคนิคมากกว่าผู้บริหารหน่วยงานขนาดใหญ่

ถ้าใช้วิธีการสามทักษะวิเคราะห์การบริหารในระบบราชการไทย ก็อาจแบ่งสัดส่วนของทักษะทั้งสามตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร ได้ดังแผนภูมิแสดงทักษะของผู้บริหาร

ระดับการบริหาร



ทักษะทางการบริหาร

แผนภูมิแสดง ทักษะของผู้บริหาร

(วินัย สมมิตร, 2524 : 19)

ในการบริหารการศึกษา หน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติการ คือ สถานศึกษา เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติการที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัว โดยพึ่งพาหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปน้อยมาก สถานศึกษาเป็นหน่วยที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางมโนคติครบถ้วนและได้สัดส่วนที่เหมาะสม จึงจะทำให้การบริหารการศึกษามีคุณภาพที่ดี (วินัย สมมิตร, 2524 : 16-19)

คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา กนกนันทน์ ภาวะพุงไฉ่

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 86-88) ว่า ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ควรมีคุณสมบัติที่เด่น 2 ประการ ดังนี้ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัวในด้านการเป็นผู้นำ
2. คุณสมบัติด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา

คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาในด้านการเป็นผู้นำ มี 9 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความแจ่มในร่า เริงและความอดทน ความแจ่มใจร่า เริงเป็นเครื่องชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกสบายใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ความอดทนเป็นเครื่องชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธาและมีความโน้มเอียงที่จะทำให้พยายามทำงานด้วยความอดทนเหมือนผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา
2. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ไม่ลังเล
3. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการจูงใจคน การจูงใจคนเป็นลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเห็นคล้อยและปฏิบัติตาม การจูงใจอาจเป็นการพูดหรือการกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี
4. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องมีความรับผิดชอบ คุณสมบัติข้อนี้ แสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญและเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกปลอดภัยในหน่วยงาน
5. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องฉลาดและมีไหวพริบ
6. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องมีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ ต่องานอย่างสม่ำเสมอและตรงเวลา รวมทั้งมีความกระตือรือร้น แคล้วคล่องว่องไวในการทำงาน

7. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องมีความเสียสละ หมายถึง การเสียสละเวลาส่วนตัว แรงงาน และทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

8. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องเป็นคนที่มีความคล่องตัว เป็นผู้ที่มีรูปร่างท่าทางสง่างาม แม้จะบกพร่องทางธรรมชาติก็ไม่ควรปล่อยตัว ควรจะเสริมแต่งตัวเองเพื่อเพิ่มพูนบุคลิกขึ้นบ้าง

9. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นผู้มีจิตใจประชาธิปไตย และรู้จักการใช้หลักการประชาธิปไตยในการบริหารงาน

คุณสมบัติค้ำจุนการเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา

คุณสมบัติค้ำจุนการเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา มี 7 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา เปิดโอกาสแก่ประชาชนและบุคลากรของโรงเรียนได้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนบ้าง

2. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ให้ความเสมอภาคในด้านโอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียนทุกคน ในฐานะผู้นำทางการศึกษา ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องรู้จักพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อเป็นหลักประกันว่า นักเรียนจะได้รับความรู้และทักษะอันจำเป็นเบื้องต้น และมีความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์

3. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องรับผิดชอบในด้านนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการศึกษา การทดลองใช้หลักสูตร การทดลองจัดบุคลากรในการสอนแบบใหม่ ๆ การออกแบบอาคารสถานที่เรียนให้เหมาะสม เป็นต้น

4. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องช่วยเหลือคณะครูให้สามารถทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนิเทศการศึกษา นิเทศการเรียนการสอน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน

5. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องรับผิดชอบในการช่วยกลุ่มนักเรียน และคณะครูให้เข้าใจความต้องการและโอกาสในการใช้เครื่องมือ และแหล่งวิชาการต่าง ๆ ของท้องถิ่น เช่น การเชิญวิทยากรท้องถิ่นต้องมาร่วมสอนในสาขาวิชาเฉพาะบางอย่าง เป็นต้น

6. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในโรงเรียน

7. ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาต้องเข้าใจและมีเจตคติอันดีต่อการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาทางปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่ครูต้องการ

ประถม แสงสว่าง (2525 : 47-49) ว่า ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่ครูต้องการมีคุณลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ คือ

1. ครูต้องการให้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้มีใจกรุณาและเห็นอกเห็นใจ
2. ครูต้องการให้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้มีมนุษยธรรมและใจเย็นถ้อยสุภาพที่ว่า "บุคคลที่ตนควรขนิมนต์กัน ต้องใจมันยิ้มได้เมื่อภัยมา"
3. ครูต้องการให้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นที่ไว้วางใจได้เป็นที่เคารพรักมีความดีและมีความยุติธรรม
4. ครูต้องการให้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีความคงเส้นคงวา
5. ครูต้องการให้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี มีความจำดี จดจำหน้าตาหรือของ ชื่อบุคคลที่มีความสัมพันธ์ได้ดี

6. ครูต้องการให้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีจินตนาการในการที่จะพัฒนาคน พัฒนาคนและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ครูต้องการให้ผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง และมีอนามัยจิตใจสมบูรณ์

ข้อควรระลึกรับผู้นำคนใหม่

เสรีศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 105-106) ว่า ในการเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นระยะแรกของการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้บังคับบัญชานั้น มีสิ่งที่ผู้นำคนใหม่ควรระลึกร้อย่างยิ่ง 3 ประการ ดังนี้ คือ

ประการแรก บุคคลที่ดำรงตำแหน่งใหม่ ๆ มักจะหลงอำนาจ ใช้อำนาจ เกินความจำเป็น เพื่อแสดงความยิ่งใหญ่แห่งตน วิธีการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ผู้นำควรระวังหลีกเลี่ยง

ประการที่สอง ผู้นำคนใหม่มักจะมีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามาก มาทำความคุ้นเคย มาให้ข้อมูล สิ่งที่ต้องพึงระวังก็คือ มีคนไม่น้อยที่ทำงานด้วยปาก มากกว่าจะกระทำด้วยมือ การประจบอาจไม่เสียหายอะไร แต่การสอพลอจะนำไปสู่ความหายนะ จงพยายามส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยน้ำใจ อย่าส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยสินน้ำใจ ซึ่งสินน้ำใจในที่นี้หมายถึง การที่เขาทำงานเพราะได้สินจ้างหรือเงินตราเป็นเครื่องตอบแทน

ประการที่สาม ผู้นำคนใหม่มักจะถือว่า ในการเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ ๆ นั้น "เฉยไว้ก่อน" จะดีกว่าเข้าทำนองช้า ๆ ได้พร้าสองเล่ม พยายามเฉยไว้ก่อน โดยถือว่าเป็นการศึกษาเพื่อนร่วมงาน ศึกษาลักษณะของหน่วยงานเสียก่อนแล้วจึงลงมือปฏิบัติ วิธีการเช่นนี้ บางครั้งก็ดี แต่บางครั้งก็ไม่ดี เพราะพลาดโอกาสที่จะทำงานไป

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของผู้นำคนเก่าว่า เข้มแข็งหรืออ่อนแอ และพิจารณาว่าผู้นำคนใหม่เป็นคนมาจากภายใน หรือมาจากภายนอกแล้ว ธีโอดอร์ แคปโลว์ (Theodore Caplow, 1976 : 16) ได้สร้างตารางแสดงเครื่องช่วยชี้ทางของผู้นำคนใหม่ไว้ดังนี้

	ผู้นำคนเก่าที่เข้มแข็ง	ผู้นำคนเก่าที่อ่อนแอ
ผู้นำคนใหม่มาจากภายใน	เฉยไว้ก่อน	เปลี่ยนแปลง เน้นการ เปลี่ยนนโยบาย
ผู้นำคนใหม่มาจากภายนอก	เปลี่ยนแปลง เน้นการ เปลี่ยนที่แบบของการนำ	เฉยไว้ก่อน

แผนภูมิแสดงเครื่องช่วยชี้ทางสำหรับผู้นำคนใหม่

(Theodore Caplow, 1976 : 16)

จากตารางแสดงเครื่องช่วยชี้ทางสำหรับผู้นำคนใหม่ สรุปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำคนใหม่ได้ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายในหน่วยงาน เดิมมาดำรงตำแหน่งต่อจากผู้นำคนเก่าที่เข้มแข็ง ผู้นำคนใหม่ควรจะ เฉย ๆ ไว้ก่อน เพราะถ้าผู้นำคนใหม่ดำรงตำแหน่งด้วยความช่วยเหลือของผู้นำคนเก่าแล้ว การที่ผู้นำคนใหม่รีบเปลี่ยนแปลงในระยะแรก จะทำให้คนทั้งหลายเห็นว่าเป็นคนเนรคุณ แต่ถ้าผู้นำคนใหม่ดำรงตำแหน่งด้วยตนเอง ในระยะแรกตนเองก็ยังไม่มีความพอที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรด้วยความปลอดภัย การรีบสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างศัตรูมากกว่า ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำคนใหม่ในสถานการณ์นี้ ก็คือเฉย ๆ ไว้ก่อน พยายามผูกมิตร หาผู้สนับสนุนและรอคอยการเปลี่ยนแปลงเมื่อโอกาสอันสมควร
2. ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายนอกมาดำรงตำแหน่งต่อจาก ผู้นำคนเก่าที่อ่อนแอ ผู้นำคนใหม่อาจเฉย ๆ ไว้ก่อนได้ เขาเป็นคนภายนอกมาอยู่ใหม่ย่อมเป็นความหวังของคน

ภายในที่ถูกนำโดยคนอ่อนแอ ผู้นำคนใหม่ไม่จำเป็นต้องรีบเร่งสร้างระบบการควบคุมหน่วยงาน พยายามหาข้อมูลให้มาก ๆ กำหนดนโยบายและทิศทางของการทำงานให้แน่นอน ถ้าหากผู้นำคนใหม่รีบสร้างการเปลี่ยนแปลงแล้วคนเก่า ๆ ที่เคยสบายเพราะไม่ต้องทำอะไรหรือเคยสบายเพราะไม่ต้องทำตามกฎระเบียบ จะต่อสู้คัดค้าน จะนำไปสู่ความยุ่งยาก

3. ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายนอก มาดำรงตำแหน่งแทนผู้นำคนเก่าที่เข้าข้าง ผู้นำคนใหม่ต้องพยายามรีบสร้างฐานอำนาจในระยะแรก เพราะถ้าสร้างอำนาจไม่ได้ในระยะแรกเขาอาจไม่มีโอกาสสร้างพันธมิตรได้เลย ในระยะแรก ๆ เป็นโอกาสที่ผู้นำคนใหม่จะใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อนที่คนเดิมบางคนจะตั้งตัวทันเพื่อต่อต้าน ปัญหาสำคัญก็คือผู้นำคนใหม่อาจรู้จักหน่วยงานน้อยไปและการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง อาจนำผลที่ไม่พอใจมาสู่ ผู้นำคนใหม่สามารถหาทางป้องกันตนเองจากอันตรายเหล่านี้ได้ด้วยการเปลี่ยนแบบ (style) ของการเป็นผู้นำ เปลี่ยนนโยบายโดยทั่ว ๆ ไป และพยายามหลีกเลี่ยงโครงการที่ต้องอาศัยรายละเอียด คนสำคัญ ๆ ของหน่วยงานเดิมจำเป็นต้องขู่ข่มและส่งเสริมอย่างเต็มที่

4. ถ้าผู้นำคนใหม่มาจากภายใน มาดำรงตำแหน่งต่อจากผู้นำคนเก่าที่อ่อนแอ ผู้นำคนใหม่ควรจะรีบนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่หน่วยงาน แม้ว่าในระยะแรกอำนาจของตนเองจะไม่มั่นคง และตำแหน่งจะสั่นคลอนก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างกว้างขวางเท่าที่โอกาสจะอำนวย และควรจะเน้นการเปลี่ยนแปลงที่นโยบาย ผู้นำประเภทนี้จะอยู่ในฐานะลำบากที่สุด เพราะเพื่อนร่วมงานก็เคยเห็นเขามาโดยตลอด ผู้นำคนใหม่อาจต้องทำอย่างใดอย่างหนึ่งในสองประการนี้ คือ ประการที่หนึ่ง เปลี่ยนตำแหน่งต่าง ๆ ย้ายคู่ต่อสู้ออกไป หรือประการที่สอง เอาชนะคู่ต่อสู้โดยการให้อภัย และลืมอดีตที่ผ่านมาเสีย ซึ่งดูเหมือนการกระทำตามประการที่สองน่าจะดีกว่าประการแรก

ข้อควรระวังสำหรับผู้นำคนใหม่ตามที่กล่าวมาแล้ว คงจะพอเป็นเครื่องช่วยชี้แนวทางให้บ้างอย่างน้อยที่สุดก็ควรจะรู้ว่าในระยะแรก ๆ ควรจะเฉย ๆ ไว้ก่อน หรือรีบเปลี่ยนแปลงเลย แต่ถ้าจะเปลี่ยนแปลงก็ต้องดูว่าเปลี่ยนที่แบบของการเป็นผู้นำ หรือเปลี่ยนที่นโยบาย ผู้นำ

คนใหม่ จะต้องนึกเสมอว่ายังมีตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่เราควบคุมไม่ได้ จะต้องทำงานและคิดด้วยความสุขุมรอบคอบทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อที่จะไม่กระทำผิดเลย ซึ่งเป็นสิ่งที่เหลือวิสัย แต่ทำให้สุขุมรอบคอบก็เพื่อให้กระทำผิดพลาดน้อยลงต่างหาก

ทักษะในการเป็นผู้นำ

ประถม แสงสว่าง (2524 : 30-31) ว่าการเป็นผู้นำในสมัยปัจจุบัน ต้องมีทักษะ มีศิลป์ หรือวิธีการที่จะสนับสนุนส่งเสริมและจัดให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่เราได้ตั้งไว้ การเป็นผู้นำในสมัยปัจจุบัน จะต้องทันสมัยอยู่เสมอ นั้น มีหลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำต้องเชื่อถือหลักประชาธิปไตย เราเชื่อว่าประชาธิปไตยช่วยให้เราทราบถึงจุดหมายที่เราต้องการทำ ความมุ่งหมายส่วนใหญ่ของระบบประชาธิปไตย ก็คือ ต้องให้ทุกคนได้กินดี มีสภาพความเป็นอยู่และการดำเนินชีวิตดี อันหมายถึงการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีทั้งในครอบครัว ชุมชน ในชาติ และท้ายที่สุด คือ ในโลก

2. ผู้นำต้องเชื่อถือหลักสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (Human Relationship) คือ การที่เรารู้จักและติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์มีอยู่ 3 ประการ ดังนี้ คือ

2.1 ฝึกคนให้มีความเคารพผู้อื่น

2.2 รู้จักว่าผู้อื่นมีความสำคัญ

2.3 รู้จักรักคนอื่น และนิยมในผู้อื่นด้วย

3. ผู้นำต้องรู้จักใช้สติปัญญา การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วใช้สติปัญญาอันเฉียบแหลมของผู้นั้นแก้ปัญหา

4. ผู้นำต้องมีการสร้างสรรค์ การคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี เพื่อแสดงถึงความรู้และความสามารถของตน ในการริเริ่มคิดแปลงปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น และแปลกไปจากเดิม

5. ผู้นำต้องมีการร่วมมือซึ่งกันและกัน หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ไม่ใช่ทำงานคนเดียว แต่ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเสมอผู้นำต้องให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

6. ผู้นำต้องมีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน หรือมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ต้องไม่เป็นแต่เพียงคิดอย่างเดียว แต่ต้องทำเสมอ ให้ความคิดที่คิดนั้นเป็นความจริงออกมา อย่าทอหึงเสีย ต้องคิดตามผลงานเรื่อย ๆ ไป เพื่อให้งานนั้นดีขึ้นจนกระทั่งบรรลุจุดหมาย

7. ผู้นำต้องรู้จักการประเมินผล เพื่อเป็นเครื่องวัดว่า เราทำอะไรแล้วบ้าง และเราจะต้องทำอะไรในเวลาต่อไป

"เรา" เป็นกุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีตามระบอบประชาธิปไตย ในการพูดควรใช้คำว่า "เรา" แทน "ผม" เพราะในสถานศึกษาหนึ่ง ๆ ต้องประกอบด้วยคนหลายคนเสมอ ต้องให้ความดีเฉลี่ยไปทั่ว ๆ กัน ดังที่ นูรินทร์ สิมพะลิก (นูรินทร์ สิมพะลิก อังใน ประถม แสงสว่าง, 2524 : 31) ว่า

ถ้าทำงานด้วย We	เข้าหลักประชาธิปไตย
ถ้าทำงานด้วย I	เป็นอัตตาธิปไตย
งานจะสำเร็จด้วยดี	อยู่ที่ We ไม่ใช่ I
เมื่อทำงานด้วย We เสร็จแล้ว	อย่าให้ We กลายเป็น I

เทคนิคในการเป็นผู้นำ

บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่นั้น อาจขึ้นอยู่กับความสามารถที่ติดมากับตัวเองตั้งแต่กำเนิดและทักษะหรือเทคนิคที่ได้รับการฝึกช้ภายหลัง การฝึกทักษะหรือฝึกเทคนิคในการเป็นผู้นำนั้นกระทำได้โดยการอาศัยการฝึกอบรม สุวกิจ ศรีปัตถา (2522 : 225-227) ว่า เทคนิคของการเป็นผู้นำที่จะทำให้เกิดขึ้นในตัวของผู้นำ มี 7 เทคนิค ดังนี้ คือ

1. เทคนิคในการสั่งการหรือติดต่อกับผู้อื่น การสั่งการหรือสั่งงานที่คืนั้น ผู้สั่งการมีความรู้ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับคน พฤติกรรมและความแตกต่างของคนบ้างพอสมควร การสั่งงานที่สมควรประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ คือ

- 1.1 คำสั่งต้องชัดเจน
- 1.2 เชื่อว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจถูกต้องตรงตามต้องการ
- 1.3 ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้หรือเข้าใจวิธีปฏิบัติที่แนะนำไว้
- 1.4 ระวังมารยาทในการสั่งงาน ทั้งในด้านการใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และ

กิริยาท่าทาง

2. เทคนิคการดำหนหรือตำหนิผู้อื่น วิธีการตำหนิที่จะให้ผลดี ควรจะมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ คือ

- 2.1 ตำหนิเพื่องานมิใช่เรื่องส่วนตัว
- 2.2 ไม่ควรตำหนิต่อหน้าคนอื่น เพราะตามหลักการควรตำหนิให้ได้ผลอย่าให้เสียหน้าใจ
- 2.3 มีข้อเท็จจริงและเหตุผล เป็นการสนับสนุนการตำหนิหรือคำน
- 2.4 อย่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจตำหนิคนอื่น
- 2.5 การตำหนิควรแจ้งให้รู้ความผิดและแนะวิธีการจะแก้ไขให้
- 2.6 มีวิธีการและหลักการที่ดีในกรณีที่ต้องลงโทษ

3. เทคนิคในการให้ความยกย่องหรือคำชมเชย มีหลักการ 3 ประการ ดังนี้ คือ

- 3.1 จงชมเชยเมื่อลูกน้องทำดีเพื่อเป็นกำลังใจ
- 3.2 ชมเชยและยกย่องให้เหมาะสมอย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก
- 3.3 อาจชมเชยต่อหน้าคนอื่นได้ตามสมควรแก่กรณี แต่ควรระวังว่าการชมเชยต้องไม่เป็นการก่อศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม ควรชมให้ได้ผลเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

4. เทคนิคในการปฏิบัติงาน ผู้นำควรวางตน 3 ประการ ดังนี้ คือ
 - 4.1 วางตัวเที่ยงตรงและเที่ยงธรรม
 - 4.2 ระวังจะถูกกล่าวหาว่าเล่นพวก หรือมีคนโปรดอย่างเด่นชัดจนเกินไป
 - 4.3 ทำตัวสม่ำเสมอ
5. เทคนิคในการรับฟังคำแนะนำหรือเหตุผล ผู้นำต้องมีความสามารถ 2 ประการ ดังนี้ คือ
 - 5.1 สามารถสร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น
 - 5.2 เสาะหาเหตุผลและความคิดเห็นจากลูกน้องในเรื่องต่าง ๆ
6. เทคนิคในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้นำต้องรู้จักสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การของตนเองให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิด และวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ประสานความเข้าใจอันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน พยายามสร้างสรรค์และส่งเสริมความสามัคคี บำรุงขวัญและกำลังใจของคนทำงานอย่างสม่ำเสมอและผู้นำจะต้องทำตัวให้เป็นหลักที่ดีของลูกน้อง
7. เทคนิคในการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องรู้จักวิธีส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เขาได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการใช้นโยบาย 3 ประการ ดังนี้ คือ
 - 7.1 ฝึกหัดและสอนงานให้ พร้อมทั้งช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษา
 - 7.2 หาทางส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า ต้องเป็นคนใจกว้างพอสมควร
 - 7.3 หากมีที่อื่นที่เป็นความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งกว่าที่เดิม ควรสนับสนุน มิใช่กักกันหรือกอดเอาไว้

* การประเมินผลการเป็นผู้นำ

สุวกิจ ศรีปัตตา (2522 : 241-242) ว่า การที่จะประเมินผลว่า เราเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่นั้น เราอาจจะสังเกตได้สิ่งต่าง ๆ 4 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. สังเกตจากความกระตือรือร้นในการทำงาน อาจสังเกตได้จากการประชุม หรือซักถามความเห็นและพิจารณาปัญหาต่าง ๆ หน่วยงานใดมีปัญหาก็ได้ร่วมกันพิจารณา ปัญหาด้วยเหตุและผลมากที่สุด หน่วยงานนั้นก็จะมีผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีย่อมกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งตัวและสนใจในสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ย่อมมีความคิดริเริ่มและ เป็นผู้พิจารณาเหตุผลอยู่เสมอในอันที่จะให้หน่วยงานของตนก้าวหน้า

2. สังเกตจากความภูมิใจในหน่วยงานของตน ถ้าหน่วยงานใดมีผู้นำที่ดีก็จะทำให้ คนในหน่วยงานนั้น มีความรู้สึกในเกียรติของสถาบัน ถ้ามีใครพูดถึงหน่วยงานของเขาแล้ว เขาก็จะรู้สึกภูมิใจหรือหึงงันในชื่อเสียงทันที และเขาเหล่านั้นก็ใคร่ที่จะพูดถึงกิจการหรือความเป็น ไปของหน่วยงานและของผู้นำของเขาให้ผู้อื่นฟังอยู่เสมอ

3. สังเกตจากความอึดอ้อมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อนี้สังเกตจากคนในหน่วยงานนั้น ๆ เมื่อมาทำงานในตอนเช้าหรือกลับตอนเย็นมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส แสดงว่าการทำ งานของเขาได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน เห็นใจจากผู้นำของเขาเป็นอย่างดี

4. สังเกตจากประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าหน่วยงานใดทำงานได้ผลเกินเป้าหมายเกินเงินเดือนมาก เรียกว่ามีประสิทธิภาพสูง ประสิทธิภาพของงานย่อมมีส่วนเกิดจากความร่วมมือสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนมีความคิดริเริ่มมีความซื่อตรงซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อมีผู้นำที่ดี

การประเมินผลการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้มีวิธีการตรวจสอบหรือประเมินผลงาน ของตนเองได้ จึงขอให้ผู้นำตอบคำถามต่าง ๆ จากแบบสอบถาม เพื่อประเมินผลการเป็นผู้นำ ต่อไปนี้ เพื่อให้ทราบว่าท่านได้ทำสิ่งที่ลูกน้องรักหรือไม่เพียงใด ให้ตอบเองด้วยความจริงใจ ดังนี้ คือ

1. ข้าพเจ้าถือหลักยุทธธรรมเสมอต้นเสมอปลายหรือเปล่า?
2. ข้าพเจ้ามีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าหรือเปล่า?
3. ข้าพเจ้าแสดงความเอาใจใส่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทุกคนหรือเปล่า?

4. ข้าพเจ้าตระหนักว่าคนมีความแตกต่างกันในด้านความรู้ความชำนาญ อารมณ์ และอื่น ๆ หรือเปล่า?
5. ข้าพเจ้าถือหลักมนุษยสัมพันธ์และปฏิบัติได้จริงหรือเปล่า?
6. ข้าพเจ้าได้ให้โอกาสแก่ทุกคนได้แสดงความสามารถเต็มที่หรือเปล่า?
7. ข้าพเจ้าขอร้องมากกว่าสั่งหรือเปล่า?
8. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของเขามากหรือเปล่า?
9. ข้าพเจ้าหวังผลงานที่อาจมีข้อบกพร่องไว้บ้าง แทนที่จะเอาแต่ผลงานที่ดีที่สุด สมบูรณ์ทุกอย่างหรือเปล่า?
10. ข้าพเจ้าหาทางจูงใจทุกวิถีทางหรือให้คนของข้าพเจ้าแต่ละคนทำงานได้ดีที่สุด ตามความสามารถของเขาหรือเปล่า?
11. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อคนอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์หรือเปล่า?
12. ข้าพเจ้ามองคนในแง่ที่หลีกเลี่ยงการมองคนในแง่ร้ายหรือเปล่า?
13. ข้าพเจ้าทำงานโดยมีแผนการล่วงหน้า ไม่ใช่คอยแก้แต่ปัญหาเฉพาะหน้าไปวันหนึ่ง ๆ หรือเปล่า?
14. ข้าพเจ้าเป็นคนกล้ารับผิดชอบหรือเปล่า?
15. ข้าพเจ้ายกย่องคนในเมื่อเขาควรจะได้รับยกย่องหรือเปล่า?
16. ข้าพเจ้าให้รางวัลเมื่อเขาควรจะได้รับหรือเปล่า?
17. ข้าพเจ้าให้เครดิตเมื่อเขาสมควรได้รับการยกย่องหรือเปล่า?
18. ข้าพเจ้ากล่าวลงโทษคนเมื่อเขาสมควรได้รับการลงโทษหรือเปล่า?
19. ข้าพเจ้าแจ้งการเคลื่อนไหวในวงงานให้เขารับบ้างหรือเปล่า?
20. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตำหนิคนของข้าพเจ้าต่อหน้าคนอื่นหรือเปล่า?
21. ข้าพเจ้าทำตนเป็นที่พึ่งในยามยากของคนของข้าพเจ้าหรือเปล่า?
22. ข้าพเจ้าหักทลายเขาก่อนเมื่อเวลาพบกันหรือเปล่า?

23. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะพบคนของข้าพเจ้าเสมอหรือเปล่า?
24. ข้าพเจ้าให้มากกว่ารับหรือเปล่า?
25. ข้าพเจ้าเป็นกันเองกับคนของข้าพเจ้าหรือเปล่า?
26. ข้าพเจ้าสนับสนุนคนของข้าพเจ้าให้ก้าวหน้าหรือเปล่า?
27. ข้าพเจ้าพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถของคนของข้าพเจ้าหรือเปล่า?
28. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการเลือกที่รักมักที่ชังหรือมีวงในวงนอกหรือเปล่า?
29. ข้าพเจ้าเลี้ยงคนของข้าพเจ้าในบางโอกาสบ้างหรือเปล่า?
30. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการนิทาคนของข้าพเจ้าลับหลังหรือเปล่า?
31. ข้าพเจ้าแสดงความเอาใจใส่ในสวัสดิการส่วนตัวและครอบครัวของข้าพเจ้าบ้างหรือเปล่า?

จากข้อความในแบบสอบถามเพื่อประเมินผลการเป็นผู้นำทั้ง 31 ข้อนี้ ถ้าท่านผู้นำตอบด้วยความจริงใจว่า ใช่ ให้ 1 คะแนน และ ไม่ใช่ ให้ศูนย์คะแนน และได้คะแนนเกินครึ่งหนึ่งก็แสดงว่าท่านเป็นผู้นำที่พอจะปรับปรุงแก้ไขได้ ตามข้อบกพร่องที่มีอยู่ (ที่ตอบว่าไม่ใช่) อย่างไรก็ตามถ้าหากจะพิจารณาให้ละเอียดแล้วท่านอาจจะแบ่งค่าความมากน้อยของแต่ละข้อเป็น 5, 4, 3, 2, 1 ก็ได้ เมื่อให้คะแนนแต่ละข้อแล้วจึงรวมดูก็จะทำให้ท่านมองเห็นตัวท่านในฐานะผู้นำได้ชัดเจนขึ้น (ประมวล รัตนวงศ์ อังงใน สุวกิจ ศรีรัตนา, 2522 : 242-244)

การพัฒนาการเป็นผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 26-28) ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจยกระดับความปรารถนา และจุดมุ่งหมายให้สูงขึ้นได้ แต่จะต้องไม่สูงเกินไปจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาตามไม่ทัน การเป็นผู้นำ ยุ่งยากซับซ้อนเหมือนกับสุนัขจิ้งจอก จะต้องใช้กลยุทธ์หลายดอกจึง

จะเปิดได้ การเป็นผู้นำก็เหมือนกัน จะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่าง มนุษย์แต่ละคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้น ต่างกันก็แต่เพียงบางคนมีมาก บางคนมีน้อย ผู้นำที่ดี คือผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดี ก็ควรจะเรียนรู้ และพัฒนาคุณสมบัติ 25 ประการ ดังต่อไปนี้ ให้เกิดกับตนเอง

1. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานในเมืองงานนั้น ๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำหมั้นตามตนเองว่า เราได้ทำงานคุ้มกับเงินเดือนที่เขาจ้างแล้วหรือยัง
2. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ เพื่อนร่วมงานอาจบ่นในการทำงาน แต่ผู้นำน่าจะปฏิบัติเสถียรกระทำแบบนี้
3. มีใจจดจ่อในงานที่จะต้องปฏิบัติ มากกว่าจะนั่งจ้องดูเวลาว่า เมื่อไรจะหมดเวลาเสียที มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น
4. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะบดบังปัญหาให้หัน ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เมื่อเขาแก้ปัญหาได้
5. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็จะต้องปฏิบัติตามนโยบายไม่ควรมีข้อยกเว้น
6. ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดี เพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ จงชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสมอย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณี อย่าให้การชมเชยนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม

7. มิควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้าน หรือ คำนิยาม การดำเนินนั้นควรจะเป็นการดำเนินเรื่องงาน มิใช่ดำเนินเพราะเรื่องส่วนตัว มิควร ดำเนินต่อหน้าคน เพราะการดำเนินนั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุง มิใช่เพื่อให้เสียหน้าใจหรือกำลังใจ ถ้าจะดำเนิน ควรจะแจ้งสิ่งที่เขามกพร้อมทั้งเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

8. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการ อย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รับผิดชอบขมขื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

9. ให้เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะโรงเรียนเป็นของ "เรา" มิใช่ของ "ข้าพเจ้า" คนเดียว ผู้นำจะยืนบนถนน แล้วมุ่งไปข้างหน้าเพียงคนเดียวย่อมไม่ได้ ต้องให้เพื่อนร่วมงานร่วมทางด้วย

10. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน มนุษย์ เรานั้นเมื่อต้องทิวความคิดที่จะทำงานก็ลดลง

11. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระแวงหรือสงสัยคนอื่น คนอื่นก็ ย่อมมีสิทธิที่จะระแวงหรือสงสัยเราได้

12. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อน ร่วมงาน และหาทางแก้ไข

13. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคน ย่อมเป็นไปได้ ดังนั้น การทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไปนัก เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะหลงทางตามไม่ทัน

14. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายใน อาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้

15. ในการทำงานนั้น ควรที่จะเน้นว่าอะไรถูก มากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก

16. ในการประชุมหรือปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ ดีกว่าที่ จะรีบออกเสียง (Vote)

17. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปใดก็ตาม
18. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา มิใช่เพื่อจะเป็นนายเขา
19. มอบอำนาจความรับผิดชอบ และภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ
20. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลอกได้ แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องระลึกรู้อยู่เสมอว่า ไม่ค่อยมีใครชอบคนที่รู้ทันคน
21. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่า สถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย โรงเรียนย่อมเจริญไม่ได้ ถ้าหากสมาชิกของโรงเรียนไม่มีความเจริญ
22. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง ความคิดเห็นทั้งหลายควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระ มากกว่าที่จะพิจารณาว่า เป็นความคิดเห็นของใคร
23. มนุษย์แต่ละคนมีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี ปริณญา มิใช่เครื่องมือวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหาก ที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน
24. ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือ ควรจะเป็นได้ทั้งนายและครู
25. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่า ที่จะมาจากภายนอก ผู้นำควรสร้าง ความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกัน หรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่จากไป นอกเสียจากว่า ที่ไหนนั้นมีความก้าวหน้า หรือเขาไม่มีทางเลือก

กมล ชูทรัพย์ (2516 : 184-185) ว่า แนวการพัฒนาการเป็นผู้นำที่ดี มี 9 ประการ ดังนี้ คือ

1. สมัครเข้ารับการศึกษารึอบรมในสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นำหรือการพัฒนาการบริหาร
2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับการบริหารงาน จิตวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัย พฤติกรรม ความแตกต่างและความต้องการของตน และมนุษยสัมพันธ์
3. ศึกษาตัวเองโดยสำรวจจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งพยายามพัฒนาปรับปรุง แก้ไข อยู่เสมอและจริงจัง
4. ฝึกทำทีี่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
5. ฝึกการพูดและความสามารถที่จะใช้ศิลปะการพูดในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นเห็นด้วยและเชื่อฟัง
6. พยายามปรับปรุงบุคลิกภาพ มารยาท ความอดทน การมองโลกในแง่ดี การมีอารมณ์ขันของตนเองอยู่เสมอ
7. ฝึกหัดหรือสังเกตการใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการเป็นผู้นำจากผู้ทำที่ดี
8. ใช้ความสามารถและประสบการณ์ในการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ใช่ใช้ทางลัดหรือบันไดหลังซึ่งอาจพลาดพลั้งได้ และไม่เป็นการเพิ่มความรอบรู้และอาจเป็นจุดอ่อนเกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีได้
9. ฝึกตนเองให้เป็นคนยึดถือหลักการและเหตุผลในการทำงาน มิฉะนั้นย่อมจะเป็นการยากที่จะเป็นที่เคารพและเชื่อฟังของคนอื่นตลอดไปได้

สรุป

ผู้นำทางการศึกษามีภาระที่จะต้องปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่และลักษณะงาน ผู้นำทางการศึกษาทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้บริหารและปฏิบัติ ต้องวางแผนกำหนดนโยบาย ทิศต่อสัมพันธ์กับบุคคลทั้งที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกัน และผู้ที่อยู่นอกหน่วยงาน เป็นผู้ตัดสินใจและเป็นศูนย์รวมแห่งอำนาจ ลักษณะงานที่ผู้นำทางการศึกษาจะต้องปฏิบัติมีอยู่ 6 ประการ คือ งานบริหารบุคลากร งานวิชาการ งานธุรการ และการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาหารสถานที่ และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์

บรรณานุกรม

กมล ชูทรัพย์ การบริหาร แพทย์ศึกษา กรุงเทพมหานคร 2516, 478 หน้า

กล้าหาญ สุตแสน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 2521, หน้า 96-97

กิติ ตยัคคานนท์ เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ บริษัท เซียร์สคูตีโอ จำกัด กรุงเทพมหานคร 2532, 148 หน้า.

โกศล มีคุณ รูปแบบของผู้นำและสถานการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2518, 55 หน้า.

เกษม สุริยักดิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพพลไกกับลักษณะความเป็นผู้นำ วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2524, 51 หน้า.

เกษม อุทยานิน "การติดต่อประสานงาน" หลักบริหาร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร 2510, หน้า 1-26.

เขียน แสงหนุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2518, 42 หน้า

กรรชิต ตราอนุชรัตน์ ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนรัฐบาลประเภทมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 2512, 111 หน้า.

จรรยา มีสินทร์ "การบริหารการฝึกหัดครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับใช้สังคม"

การฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ
กรุงเทพมหานคร 2518, 136 หน้า.

จุมพล สวัสดิ์ยาการ หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ โรงพิมพ์สุวรรณหงษ์ กรุงเทพมหานคร
2520, หน้า 201-209

เจริญผล สุวรรณโชติ ทฤษฎีการบริหาร แพร์พิทยา กรุงเทพมหานคร 2519, 315 หน้า.

จรรยา มีสินทร์ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศของ
องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปรินิตานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2519,
67 หน้า.

ณรงค์ รมณียกุล การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของ
ครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย ปรินิตานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2517, 34 หน้า.

ดวงเดือน พันธมนาวิน การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม เกษมสุวรรณหงษ์
แผนกการพิมพ์ กรุงเทพมหานคร 2519, 42 หน้า.

ทองคุณ หงส์พันธุ์ การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา : แนวคิดทฤษฎีและวิธีปฏิบัติ ภาพพิมพ์
กรุงเทพมหานคร 2526, 211 หน้า.

ทองอินทร์ วังทีโสธร "ภาวะผู้นำ" หลักและระบบการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 6-10
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กรุงเทพมหานคร 2523, หน้า 1-35.

ทิพวรรณ ยุทธโยธิน การบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูธนะบุรี กรุงเทพมหานคร 2525,
327 หน้า.

ธีระ รุญเจริญ ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 2511, 141 หน้า.

ธนรัตน์ ยงวานิช "หัวหน้าคือใครและต้องทำอะไรเป็นบ้าง?" วารสารแรงงานสัมพันธ์
3-4 มีนาคม - เมษายน 2527, หน้า 43-44.

ธรรมรส โชติกฤษร มนุษย์สัมพันธ์ โรงพยาบาลพัฒนา, กรุงเทพมหานคร 2519,
หน้า 39-40, 53-55.

นิพนธ์ กินาวงศ์ หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก 2523, 151 หน้า.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร 2522, 105 หน้า.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร 2527, 134 หน้า.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และธรรมรส โชติกฤษร มนเส้นทางสู่นักบริหารการศึกษา
สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์,
หน้า 97-98.

ประถม แสงสว่าง การบริหารการศึกษาเบื้องต้น โรงพยาบาลพระยุววงศ์ กรุงเทพมหานคร
2524, 227 หน้า.

ปราโมทย์ จิตบรรจง ทักษะของครูที่มีต่อพฤติกรรมบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง ปริทัศน์พันธกิจศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2522, 90 หน้า

ปิ่น มาลากุล, ม.ล. "บทบาท" การปฏิรูปการศึกษา วัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร
2518, 294 หน้า.

ป้วย อังภากรณ์ และสุภาพ ยศสุนทร เศรษฐกิจแห่งประเทศไทย ประมวลมิตร
กรุงเทพมหานคร 2503, 375 หน้า.

- ไพฑูริย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ วิทยาการจัดการและพฤติกรรมกรรมการบริหาร
องค์การ ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร 2521, หน้า 4-124.
- ไพฑูริย์ มุสิกสาร ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียน
มัธยมแบบประสมกับบรรยากาศขององค์การ ปรินซ์นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2517, 88 หน้า.
- ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ การบริหารการศึกษา โอเคียนส์โตร์ กรุงเทพมหานคร 2527,
215 หน้า.
- ภิญโญ สาร หลักบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร 2516, 696 หน้า
- มนัส ไชยศักดิ์ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้
วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
2519, 90 หน้า.
- เมทินี พงษ์เวช "มนุษย์และความต้องการ" วารสารข้าราชการ 25 : 55 - 60 ตุลาคม
2523, หน้า 55-60.
- รัตนา ทองสมบูรณ์ เกณฑ์ปกติพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย
สายอาชีพ วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
2515, 79 หน้า.
- รำพึง อัมเรศ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิสัยทัศน์ คุณวุฒิและความเกรงใจ
ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปรินซ์นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2517, 55 หน้า.
- วิจิตร ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร ปีที่ 26 : 28, 15 สิงหาคม 2518,
หน้า 19-21.
- วิจิตร ชีระกุล การนิเทศการศึกษา โรงพิมพ์พิมพ์แฉศ กรุงเทพมหานคร 2519, 210 หน้า
- วิจิตร ศรีสอาด "ปรัชญาและพัฒนาการบริหาร" หลักและระบบบริหารการศึกษา หน้าที่ 1-5
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กรุงเทพมหานคร 2523, หน้า 4-23.

วิจิตร ศรีสว่น "ลักษณะทั่วไปของการบริหาร" หลักและระบบบริหารการศึกษาหน่วยที่ 1-5

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กรุงเทพมหานคร 2523, หน้า 29-50.

วินัย สมมิตร หลักการบริหาร วิทยาลัยครูเทพสตรีลพบุรี 2524, 298 หน้า.

วีระนารถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์ การจัดองค์การและการบริหาร โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร 2521, 124 หน้า.

วุฒิชัย จันงศ์ แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ รวมสาส์นกรุงเทพมหานคร 2520,

หน้า 102-181.

ศิรินาม เม่งช่วย พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษาเขต

กรุงเทพมหานคร ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2524, 127 หน้า.

ศรีสุมาลัย รัตโน พฤติกรรมทางการบริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 2517, หน้า 97

ศรีอรุณ เรศานนท์ "หลักการบริหารธุรกิจและข้อคิดในการพัฒนาหลักสูตรไทย" ประมวลสห

บรรยายเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร กองพัฒนาหลักสูตร กรมวิชาการ กระทรวง

ศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร 2517, หน้า 137-140.

กิลปากร, กรม ประชุมโคลงโลกนิติ สำนักพิมพ์คลังวิทยา กรุงเทพมหานคร 2513,

316 หน้า.

สมาน วีระกำแหง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 2513, 86 หน้า.

สาโรช บัวศรี การเสริมสร้างจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ.

กรุงเทพมหานคร ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์, 107 หน้า.

สุชาติ ประชากุล หลักการบริหารแผนใหม่ แพร่พิทยา กรุงเทพมหานคร 2513,

508 หน้า.

สุธีระ ทานตวนิช การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ชลบุรี

2521, 86 หน้า.

- สุเมธ เตียววีศรีเรศ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน ชลบุรี 2527, 183 หน้า.
- สุภรณ์ ศรีพิทล "โครงการพัฒนาโรงเรียน" เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผน
พัฒนาโรงเรียน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพมหานคร 2524,
35 หน้า.
- สุรชาติ สังข์รุ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
ประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2520, 87 หน้า.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์ นักบริหาร โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล กรุงเทพมหานคร 2520,
268 หน้า.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์ "กลยุทธ์สัมพันธ์ในการบริหาร" หลักและระบบบริหารการศึกษาหน่วยที่ 6-10
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กรุงเทพมหานคร 2523, หน้า 81-112.
- สุวกิจ ศรีปัดถา การบริหารการศึกษา อภิชชาติการพิมพ์ มหาสารคาม 2522, 350 หน้า
- สมปองชัย เจอมเทศ การบริหารและการจัดการ ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร
2516, 178 หน้า.
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร
2516, หน้า 395, 531.
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร
2521, 380 หน้า
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร 2517, หน้า 204-214.
- สมยศ นาวีการ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร ดวงกมล กรุงเทพมหานคร 2520,
หน้า 18-138.
- โสภา ชูพิทูลชัยและ อรทัย ชื่นภมฺย จิตวิทยาสังคม มหาวิทยาลัยรามคำแหง
กรุงเทพมหานคร 2515, 236 หน้า.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา วัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร
2525, 115 หน้า.

หาญชัย สงวนให้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศ
องค์การ ปรินญาพันธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร 2519, 89 หน้า.

ทวน, พันธุ์พันธ์ การบริหารโรงเรียน โอเดียนสโตร์ กรุงเทพมหานคร 2528, 196 หน้า

เอนกกุล กรแสง จิตวิทยาการศึกษา โรงพิมพ์พิมพ์เอนก กรุงเทพมหานคร 2522, 168 หน้า.

อรุณ วัชรธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช กรุงเทพมหานคร 2517,
หน้า 71-204.

อาการพันธ์ จันท์สว่าง การพัฒนาบุคคลกลุ่มและชุมชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
กรุงเทพมหานคร 2525, 188 หน้า

อาษา เมฆสวรรค์. "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน" หลักบริหาร
กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย 2509, หน้า 200-202.

อัมพร สุขเกษม, "เก็บตกจากสามก๊ก" ที่ราบสูง วันที่ 15-24 เมษายน 2521,
หน้า 3-8.

อุทัย หิรัญโต ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์ กรุงเทพมหานคร 2520,
หน้า 27-30.

Barnard, Chester I., The Functions of the Executive, Harvard
University Press, Cambridge Massachusetts, U.S.A., 1938,
p 115, 142-149.

Barnard, Chester I., The Function of Executive, Harvard University
Press, Cambridge, Massachusetts, U.S.A., 1972, 465 pp.

Bass, Bernaead M. Leadership Psychology and Organization Behavior,
Harper and Row, New York, U.S.A., p 87.

- Barelsen, Bernard and Steiner, Gary A., Human Behavior, Brace and World, Harcourt, New York, U.S.A., 1964, p 240.
- Berelson, Bernard and Steiner, Gary A., Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings, Harcourt, Brace, New York, U.S.A., 1964, p 376-377.
- Bent, Rudyard K. and Mc Cann, Loyd E., Administration of Secondary School, Mc Graw-Hill, New York, U.S.A., 1960, p 31.
- Boles, Harold W. and Davenport, James A. Introduction to Educational Leadership Harper and Row, New York, U.S.A., 1975, p 154-239
- Blake, Robert R. and Mouton James S., The Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston, Texas, U.S.A., 1964, p 11-136.
- Brown, Alen F. "Reactions to Leadership" Educational Administration Quarterly, 3 : 62-73, 1967, p 62-73.
- Caplow, Theodore, How to Run Any Organization, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, U.S.A., 1976, p 16.
- Cartwright, D. and Zander (eds.) Group Dynamics : Research and Theory 2nd ed. Harper and Row Publishing Incorporated, New York, U.S.A., 1960, p 492-493.
- Commyny, Jerry Rusins, "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain Variables in Selected Urban Elementary Schools" Dissertation Abstracts International, Vol 31, No 10, April, 1971, p 5063-A.
- Corwin, Ronald G. and Edefelt, Roy A. , Perspective and Association of colleges for Teacher Education, Washing ton D.C., U.S.A. 1977, p 43-47

- Chambbell, Roald F. and Others, Introduction A dministrator,
Allyn and Bacon, Inc, Bacton, U.S.A., 1962, p 133-166.
- Chambbell, Roald F. and Others, Introduction to Educational
Administration, 3 rd ed, Allyn and Bacon, Boston, U.S.A.,
1968, p 225-227.
- Chambbell, Roald F. and Others, Introduction to Educational
Administration, 3 rd ed, Allyn and Bacon, Bacton, U.S.A.,
1968, p 225-227.
- Chambbell, Roald F. and Others, Introduction to Educational
Administration, 4 th ed., Allyn and Bacon, Boston, U.S.A.,
1972, p 137-172.
- Chamers, M.M. and Others, "Some Effects of culture Training on
Leadership in Heterocultural Task Groups" International
Journal of Psychology, 1966, p 1-4, 301-314.
- Davis, Keith, Human Behavior at Work., 4 th edition, Mc Graw - Hill,
New York, U.S.A., 1972, p 120, 498.
- Dhaerakul, Vichit, Leadership Behavior of the Secondary School
Prin cipals in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Age,
Exprience and Qualification, Doctor's Thesis, Brigham Young
University, Utha, U.S.A., 1972, 91 pp.
- Doll, Ronald C., Curriculum Improvement , Allyn and Bacon, Boston,
U.S.A., 1968, p 153-155.
- Dubin, Robert Human Relation in Administrotion Prentice Hall., Inc.,
New York, U.S.A., 1974, p 450-453.

- Eastman, George D., Municipal Public Administration, Tenn Press, Inc., Kingport, New York, U.S.A., 1971, 355 p.
- Everts, Harry R., Introduction To PERT, Allyn and Bacon, Inc., Boston, Massachusetts, U.S.A., 1966, p 89.
- Faber, Charles F. and Shearon, Gillber F., Elementary School Administration : Theory and Practice Rinehart and Winton, Holt, New York, U.S.A., 1976, p 308.
- Fayol, Henri, General and Industrial Management, Transtated by Constance Starrs, Sir Issac Pitman and Sons, London, England, 1949, p 19-42.
- Flanagan, John C., "Leadership Skills : Their Identification Development and Evaluation" In Luigic Petenillo and Barnard M. Bass, Leadership and Interpersonal Behavior, Holt Rinehart and Winston., Inc, New York, U.S.A., 1961, p 282-283
- Fiedler, Fred E., A Theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw-Hill, New York, U.S.A., 1967, p 8-34.
- Fiedler, Fred E. and Chamers, Martin M., Leadership and Effective Management, Scolt, Foresman, Glenview, Illinois U.S.A., 1974, p 4-60.
- Fisk, Robert S. "The Tasks of Educational Administration" in Campbell, Roald. F. and Gregg, Russell T. eds., Administrative Behavior in Education, Harper and Brothers, New York, U.S.A., 1957, p 211-225.

- Flippo, Edwin B., Principles of Personnel Management, Kosekusha Company, Ltd., Tokyo, Japan, 1966, 562 p
- Flippo, Edwin B., Principles of Personnel Management, 3rd ed., Mc Graw-Hill New York, U.S.A., 1971, p 451.
- Fleishman, E.A. and Simmons, J. "Relation Between Leadership Patterns and Effectiveness Rating Israeli Foreman" Personnel Psychology, 1970, p 23, 169-172.
- French, Wendell L. And Raven, Bertram, "The Bases of Social Power" In Group Dynamics : Research and Theory, Dorwin Cartwright and Alvin Zander, eds 3rd ed, Harper and Row, New York, U.S.A., 1968, p 259-269.
- Gibb, Cecil A. "Leadership" In Gardner Lindsey (ed) , Handbook of Social Psychology, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, U.S.A., 1954, p 339.
- Griffiths, Daniel E. and Others, Organizing Schools for Effective Education, The Interstate, Danville, Illinois, U.S.A., 1962, p 172.
- Getzel, Jacob W. and Others, Educational Administration as a Social Process, Harper and Row, New York, U.S.A., 1963, p 56.
- Gorton, Richard A., Conflict Contraversy and Crisis in School Administration and Supervision : Issues, Cases, and Concepts for the 70 S., Wm. C. Brown Company Publishers, Dubuque, Iowa, U.S.A. 1972, p 296.

- Gulley, Halbert E. and Leathers, Dale G., Communication and Group Process Rinehart and Winston, Holt, New York, U.S.A., 1977, p 259-260.
- Gulick, Luther and Urwick, Lyndoll "Note and the Theory of Organization" In Paper on the Science of Administration, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, U.S.A., 1936, p 13.
- Gunn, Jack Garbon, "A Study of the Organization Climate of Selected High Schools in the State of Mississippi" Dissietation Adstracts International, Vol 32, No 9, March 1972, p 4874-4875A.
- Halpin, Andrew W. "The Leadership" Behavior of School Superintendents, University of Chicago, Chicago, U.S.A., 1956. p 3.
- Halpin, Andrew W., The Leadership Behavior of School Supperintendents, 2 nd, ed., Midwest Admisistration, 2 nd, ed., University of Chicago, Chicago, U.S.A., 1959, p 4.
- Halpin, Andrew W., Theory and Research in Administration, Washington University, The Mc millan Company, New York, U.S.A., 1966, 332 pp.
- Hemphill, John K., "Administration as Problem Solving" In Andrew W. Halpin, A dministrative Theory in Education, Mc millan, New York, U.S.A., 1967, p 65.
- Hencley, Steven p. and Others, The Elementary School Principalship, Dodd Mead and Company, New York, U.S.A., 1970, p 79.

- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H., Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources, Prentice-Hill, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1977., p 55.
- Hodge, Billey J. and Johnson, Herbert J. Management and Organizational Behavior, John Willey and Sons, New York, U.S.A., 1970, p 255-259.
- Homans, G.E., The Human Group., Harcourt, New York, U.S.A. 1950,
- Jarvis, Oscar T., Public School Business Administration and Finance, Parker Publishing Co., Inc., New York, U.S.A., 1967, p 378
- Jones, James J. and Others, Secondary School Admistration., Mc Graw-Hill, New York, U.S.A., 1969, p 179-183.
- Katz, Daniel, and Kahn, Pobert L. , The Social Psychology of Organization, John Wiley and Sons, New York, U.S.A., 1966, p 301-334.
- Kingbury, Joseph B., Personnel Administration for Thai Students, Institute of Public Administrotion, Thammasat University, Bangkok, Thailand, 1957, p 118.
- Krech, Crutchfield and Ballachy, E.L., Individual in Society, Mc Graw-Hill Book Co, Inc., New York, U.S.A., 1962, p 420-430.
- Knezevich, Stephen J., Admistration of Public Education, 2 nd, ed., Harper and Row, New York, U.S.A., 1969, p 44-98.
- Koonz, Harold, and O'Donnel Cyril, Principles of Management, 3 rd ed., Mc Graw-Hill, New York, U.S.A. , 1964, p 517.

- Lambert, Donald Burton, "A Study of the Relationship between Teacher Morale and School Principals' Leader Behavior" Dissertation Abstracts International, Vol 29 Ng 8, February 1969, p 2484-A.
- Levine, Sol "Four Leadership Types : Approach to Constructive Leadership" In Small Group Communication : A Leader, ed by Robert S. Cathcart and Larry Samovar. 2nd ed., William C. Brown., Dubuque, Iowa, U.S.A., 1974, p 381-389.
- Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald and White, Ralph K., "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally created Social Climate" Journal of Social Psychology, 1939, 10, p 271-299.
- Lipham, James M. "Leadership and Administration" In Daniel Griffiths (eds), Behavioral Science and Educational Administration, University of Chicago Press, Chicago, U.S.A., 1964, p 122.
- Lipham, James M. and Hoeh, James A. Jr., The Principalsip : Foundations and Functions., Harper and Row, New York, U.S.A., 1974, p 176-181.
- Mc Cleary, Lloyd E. and Hencley, Stephen p., Secondary Administration : Theoretical Bases of Professional Practice., Dodd, Mead and Company, New York, U.S.A., 1966.
- Mc Gregor, Douglas, The Human Side of Enterprise. Mc Graw-Hill, New York, U.S.A., 1960, p 33-34.

- Meleod, Ronald Keith., "Relationship of Staff Size and Variables to The Organizational Climate of Elementary School" Dissertation Abstracts International., Vol 32 No 5, November 1972, p 2385-2386 A
- Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation" In I. L. Heckman, Jr and S. G. Huneryagey (eds), Human Relations in Management, South-Western Building Company, Cincinnati, U.S.A., 1960, p 122-144.
- Mehrens, William A. and Ebel, Robert L., Principles of Educational Psychological Measurement, Rand Mc Nally, Chicago, U.S.A., 1967, p 120, p 438.
- Miller, Van, Providing and Improving Administrative Leadership, Teachers College, Columbia University, New York, U.S.A., 1951, p 10.
- Morphet, Edgar L. and Others, Educational Organization and Administration, 2 nd ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1967, p 136.
- Morse, N.C. and Reimer E., "The Experimental Change of a Major Organizational Variable" Journal of Abnormal and Social Psychology , 1956, 52, p 92-97.
- Owens, Robert G., Organizational Behavior in Schools. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1970, p 9-10.

- Partin, Jackson Lance, "The Administration Behavior of the Junior High School Principals," Dissertation Abstracts International, Ann Arbor University Microfilms, Vol 30, No 4, October 1969, p 1373-A.
- Pigors, P and Myers, Charles A., Personnel Administration, Mc Graw-Hill Book Company, New York, U.S.A., 1969, 822 pp.
- Phiffner, John F and Frank p. Sherwood, Administrative Organization, Prentice-Hall., Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1960, p 350.
- Phiffner, John M. and Presthus, Robert V., Public Administration . 4 th., ed., The Ronald Press co., New York., U.S.A., 1960, p 570.
- Presthus, R., The Organizational Society, Vintage, New York, U.S.A., 1962, p 1.
- Ramseryer, John A., Factors Affecting Educational, CPEA Series, College of Education, Ohio State University, Columbus, Ohio, U.S.A., 1955, p 18-56.
- Roe, William H., School Business Management., Mc Graw-Hill Book-Go., New York, U.S.A., 1961, p 303.
- Roe, William H. and Drake, Thellbert L., The Principalship, Mc Milian, New York, U.S.A., 1974, p 69-70, 113-116.
- Sanford, Fillmore and Wrightsman, Jr., Lawrence S., Psychology, Books Cole, Belmont, California, U.S.A., 1970, p 189.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

- Sarbin, Theodore R. "Role Theory" In Gardner Linzey Handbook of Social Psychology, Reading Addison Wesley New York, U.S.A., 1959, p 229.
- Simon, Herbert A, Administrative Behavior, The Free Press, New York, U.S.A., 1957, p 125, 162.
- Sikula, Andrew F., Personnel Administrative Behavior, 2d. ed., The Free Press, 1957, p 120, 131.
- Sergiovanni, Thomas J. and Elliott, David L., Educational and Organizational Leadership in Elementary Schools, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1975, p 88-103.
- Shaw, M.E., "A Comparison of Two Types of Leadership in Various Communication Net" Journal of Abnormal and Social Psychology, 1955, 50, p 127-134.
- Städt, Ronald W., and Others, Managing Career Education Programs, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1973, p 49-53.
- Stogdill, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature" Journal of Psychology, 25 : 35-71, 1948, p 37-71.
- Stogdill, Ralph M., "Leadership Membership and Organization", Psychological Bulletin, 47 : 1950, p 1-14.
- Stogdill, Ralph M., Handbook of Leadership : Survey of Theory and Research, The Free Press, New York, U.S.A., 1974, p 7-23, 62-75, 128-394.

Stoops, Emery and Russell E. Johnson, Elementary School Administration,
 Mx Graw-Hill Book Company, New York, U.S.A., 1967, p 37.

Stoops, Emery and Others, Handbook of Educational Administration,
 Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts, U.S.A., 1975, p 217.

Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren H., "How to Choose Leadership
 Pattern" Harvard Business Review 36 March-April 1958,
 p 95-102.

Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren H., "How to Choose a
 Leadership pattern" In Richard P., Max and William Niclander
 (eds) Readings in Management, South-Western Publishing,
 Cincinnati, Ohio, U.S.A., 1963, p 482-494.

Tannenbaum and associates Management in Education unit 14: Role
 the Educational Manager and the Individual in the Organization
 The Open University Press, Milton Keynes, England, 1976, p21

Terry, George R., Principles of Management, 3d ed., Richard D.
 Irwin, Inc., Homewood, Illinois, U.S.A., 1960, p 5

Terry, George R. Principles of Management, 7 th., eds, in Irwin,
 Richard D., Inc., Homewood, Illinois, U.S.A., 1977, p 9-10

Truitt, Thomas E., "A study of the Relationship Between the leader
 Behavior of Principals and Organization Outputs of High
 School in North Carolina" Dissertation Abstracts International,
 1975, Vol 36, No 1, p 85-A.

Uris, Auren, Technique of Leadership Mc Graw-Hill Book Co., Inc.,
 New York U.S.A., 1964, p 28.

- Uris, Auren, How to be a Leader, 2 d , edition , Washington Square,
New York, U.S.A., 1973, p 5-48, 72-99.
- Villers, Raymond., Dynamic Management in Industry, Prentice-Hall,
Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1960, p 29.
- Wales, Richard Frederick, "The Elementary Principal's Leader and
Teacher Morale "Dissertation Abstracts International, Vol 32,
No 5, November 1971, p 2385-2386 A.
- Walter, J. E., Basic Administration, Little Field Adams, New Jersey,
U.S.A., m 1959, p 188-189.
- Warrick, Donal Dean., "The Effect of Leadership Style and Adaptability
on Employer Performance and Satisfacation" Dissertation
Adstracts International. Vol 33., No 7, January 1973,
p 3095-3096 A.
- Weber, Max, From Max Weber : Essays in Sociology, Translated by
H.H. Gerth and C. Wright Mills, Oxford University Press,
New York, U.S.A., 1946, p 196-198, 238.
- Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organization, The
Free Press, New York, U.S.A., 1966, 366 pp.
- Winer, James Alvin, "An Investigation of the Relationship of
Organization Chimate and Certain Personal Status Factors
of Elementary School Professional Staff Members" Dissertation
Abstracts International, Vol 20, No 5, 1968, p 2083 A.
- White, Ralph K., Autocracy and Democracy, Mc Graw-Hill Book Co.,
Inc., New York, U.S.A., 1960, p 134-135.

White, R. and Lippitt, R., "Leader Behavior and Member Reaction
in three Social Climates" In Group Dynamics : Research
and Theory, ed By Dorwin Cartwright and Alvin Zander,
2 nd, edition, Harper and Row, New York, U.S.A.,
p 527-553.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม



ฝ่ายเอกสารตำรา สำนักส่งเสริมวิชาการ

สหวิทยาลัยพุทธชินราช วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก

พิมพ์ครั้งที่ 1 พุทธศักราช 2533

พิมพ์ นางกนกอร เสมานารถ

อัสสำเนา นายวีระ ลอยพูน

เรียง นางมะลิ กองดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม