

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความสำคัญของภาวะผู้นำและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของภาวะผู้นำและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นจุดดวงประทีป ของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยใน การดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะ ของผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์กรที่มีผลสะท้อนให้เห็น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างใน การปฏิบัติงานอย่างนั้นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญ ต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 285)

ในวงการศึกษาก็เช่นเดียวกันต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถ เพื่อนำสมาชิกหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบได้ กับผู้นำองค์กร มีหน้าที่รวมพลังบุคลากรหลายๆ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2539, หน้า 81) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมักจะมีการเรียกร้องหาหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดี ที่มีคุณภาพยิ่งกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพราะองค์การในปัจจุบันและหน่วยงานต่างๆ มีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม ปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบันนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะช่วยให้สมาชิกภายในกลุ่มหรือภายในโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความพอใจได้ เพราะความพอใจของสมาชิกภายในกลุ่มย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหมาย ด้วยเหตุนี้เอง ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (กิติพันธ์ รุจิรกุล, 2529, หน้า 13)

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนยิ่งมีความสำคัญสูง เพราะจะเป็นผู้นำความสำเร็จความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมาสู่โรงเรียน

นอกจากนี้ นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้

กิติ ตย์คานนท์ (2530, หน้า 13) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

และ นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ส่วน พระธรรมปิฎก (อังกูโร ประเวศ วะสี และคณะ, 2541, หน้า 3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สำหรับ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในทำนองเดียวกัน สมคิด บางโม (2539, หน้า 218) เห็นว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2527, หน้า 135) ได้ให้ความหมายอีกอย่างหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำคือ ทุกคนใครก็ได้ที่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และในสถานการณ์อย่างหนึ่ง เขาสามารถนำกลุ่มหรือนำสมาชิกส่วนใหญ่ไปสู่เป้าหมายที่กลุ่มได้ตั้งไว้ รักษาความเป็นกลุ่มก้อนหรือความสามัคคีของสมาชิกภายในกลุ่มไว้ได้ และบุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่ภายในกลุ่มเห็นว่าเขาควรจะทำในสิ่งที่คนส่วนใหญ่มุ่งหวังอยากให้เขาทำ

นอกจากนั้น สงวน สุทธิเลิศอรุณ และคณะ (2529, หน้า 125) ก็ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม และสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและกลุ่มประกอบพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

ในขณะที่นักวิชาการและนักการศึกษาของต่างประเทศ เช่น Stogdill (อ้างใน ดินปรัชญพฤทธิ, 2535, หน้า 617-618) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้ความหมายเอาไว้จาก 11 แห่งด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่างๆ ทางสังคม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำหมายถึง การที่คนๆ หนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และลักษณะการ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่นๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวนและตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนวยการหรือส่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของการปฏิภิกิริยาโต้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่นๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำการเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของปฏิภิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิภิกิริยาโต้ตอบดังกล่าวนี้ มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิภิกิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

สำหรับ ดิน ปรัชญพทธี (2535, หน้า 618) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลุจใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตน และเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือคลุจใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย ในทำนองเดียวกัน สุเมธ เตียววิศเรศ (2527, หน้า 50-51) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำ เป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเลื่อมใสศรัทธาเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีความคิดริเริ่มในการที่จะนำวิธีการแปลกๆ ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์การมีการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

จากความสำเร็จและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ ให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถ เพื่อที่จะประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้มีผู้นำเสนอประเภทพฤติกรรมของผู้นำ ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

สุเมธ เตียววิศเรศ (2527, หน้า 66-67) ได้สรุปตามแนวคิดของ Getzels and Guba ที่เกี่ยวกับผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้ จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมีมติมากกว่าบุคคลมีมติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะผู้นำแบบนี้จะ เน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวมอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวคิดโดยยึดถือบุคคลเป็นหลัก จะเห็นความสำคัญของครูผู้ร่วมงานพยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครู ผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีความสุข เป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ เป็นผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง

ส่วน สุธีระ ทานตวณิช (2521, หน้า 54-57) ได้แยกประเภทพฤติกรรมผู้นำไว้ ดังนี้

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจ จะแยกผู้นำได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ถือตนเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการ ไม่ต้องการให้มีการคัดค้าน ได้ถามหรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์การเป็นผู้นำที่ต้องการความรับผิดชอบแต่ผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้ออกความคิดเห็นได้ มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์การผู้นำจะไม่ตัดสินใจโดยพลการ แต่จะมีการประชุมปรึกษาหารือ ยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรม สนับสนุนให้มีการคิดและปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดหลักธรรม 3 ประการ ได้แก่ คารวธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก โดยจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้ผู้ร่วมงานได้ ใช้อำนาจอย่างเต็มที่ และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอาเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนามแล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่าง กล่าวคือ มีเสรีภาพเต็มที่

2. พิจารณาจากปรัชญาในการทำงาน จำแนกผู้นำได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของหน่วยงานมากกว่าตัวคนงาน ซึ่งย่อมทำให้มีการควบคุมมาก และคนงานมีอิสระในการทำงานน้อย ถือว่าคนทำงานเป็นสื่อหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนทำงานเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ โดยพยายามให้คนทำงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามที่มอบหมาย

สำหรับ สวงน สุทธิเลิศอรุณ และคณะ (2522, หน้า 157-160) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

การพิจารณาผู้นำที่ได้มา โดยแหล่งอำนาจ แบ่งผู้นำเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ ผู้นำแบบนี้อาจได้มาจากการแต่งตั้ง เช่น ศึกษาธิการจังหวัด หรือผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เช่น คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ผู้นำแบบนี้ได้มาจากการยกย่องของกลุ่ม เช่น ผู้แทนครูกลุ่มโรงเรียนเอกชน

การพิจารณาผู้นำที่ได้จากลักษณะวิธีการใช้อำนาจ แบ่งผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตนิยม หรือผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจสั่งการโดยไม่มี การปรึกษาหารือก่อน

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและมีการปรึกษาหารือก่อน

3. ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่ยอมใช้อำนาจ จะให้อิสระเสรีแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่

พิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งได้ 4 แบบ

1. ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ

2. ผู้นำที่เคร่งครัดต่อระเบียบ

3. ผู้นำที่ตื่นตัวอยู่เสมอ

4. ผู้นำที่ถือผลผลิตเป็นสำคัญ

และ ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 407) กล่าวถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านกิจสัมพันธ์หรือให้ความสำคัญกับงานจะมีลักษณะดังนี้

1. จะมีความสนใจหรือให้ความสำคัญกับงาน

2. ถือคนที่ปฏิบัติงานเป็นสื่อหรือสิ่งซึ่งช่วยให้งานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. เนื่องจากการทำงานมุ่งในความสำเร็จของงานจึงต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

มิให้งานนั้นเสียหาย

4. พยายามไม่ให้มีการมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย

และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิทธิขาดของหัวหน้างานเท่านั้น

ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์หรือให้ความสำคัญกับคนที่ปฏิบัติงาน จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำและเห็นคุณค่าของคนอยู่เสมอ และให้ความสนใจในความสำเร็จ ความทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชาตน

2. ไม่ทำตนเป็นผู้ขาดวางหรือกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา แต่ตรงกันข้ามจะช่วยเหลือสนับสนุนให้เขาทำงานอย่างเต็มที่

3. เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. พยายามสร้างให้คนในที่มงานมีความจงรักภักดี ด้วยการใช่วิธีการให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะส่งผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของตนเองได้

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์จะเน้นหรือให้ความสำคัญกับงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งย่อมทำให้มีการควบคุมงานมาก และผู้ร่วมงานมีความอิสระเสรีน้อย ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์จะเน้นความสำคัญที่ตัวผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ ผู้นำชนิดนี้จะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่าเน้นเรื่องงาน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองแบบ

จะมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แต่ผู้นำส่วนมากจะมีส่วนผสมของพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีสัดส่วนในปริมาณที่แตกต่างกัน

สำหรับ Halpin (1966, pp.88-89) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านมิติมุ่งงาน และด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ โดยภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน หมายความว่ารวมถึงพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามของผู้นำที่จำแนกแยกแยะให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด ในส่วนภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์นั้น หมายความว่ารวมถึงพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามของผู้นำที่แสดงออกหรือแสดงให้เห็นถึงมิตรภาพ ความเป็นเนื้อเชื้อใจ ความอบอุ่นเป็นกันเอง ความสนใจ และการให้ความเคารพในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม แนวคิดดังกล่าวได้ปรากฏในแบบสอบถาม LBDQ แบบสอบถามนี้ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารตามการรับรู้และความคาดหวังของผู้บริหารและครูผู้สอน ซึ่งปรากฏมิติต่าง ๆ ทั้งสองด้าน ดังนี้

มิติมุ่งงาน (Initiating Structure)

1. แสดงทัศนคติของตนให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน
2. ได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองโดย ไม่มีการปิดหุ้่น **
4. ชี้ข้อบกพร่องในการทำงานที่ด้อยคุณภาพ
5. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
6. เลือกมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม
7. ปฏิบัติงานโดย ไม่มีแผนงาน **
8. รักษามาตรฐานในการทำงานไว้อย่างมั่นคง
9. ให้ความสำคัญการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนด
10. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน
11. ได้ย้าให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อ

หน่วยงาน

12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนเดียวกัน

13. การแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน
14. เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถ
15. เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายได้ทำงานอย่างประสานกัน

มิตินุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

1. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว
2. กระทำสิ่งละอันพันละน้อยในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงานเพื่อให้เกิด

บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

3. เป็นคนที่ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ง่าย
4. ให้ความเวลาในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
5. เป็นคนไม่ชอบสูงส่งกับผู้อื่น **
6. เอาใจใส่ดูแลเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับผู้ร่วมงาน
7. ปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลใด ๆ ในการกระทำของตน **
8. ปฏิบัติงานโดยไม่รักษาหารือกับผู้ร่วมงาน **
9. ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้ช้า **
10. ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานทุกคนเสมือนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน
11. เต็มใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
12. มีความเป็นมิตรและง่ายที่จะเข้าหา
13. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนากัน
14. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน
15. ขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ

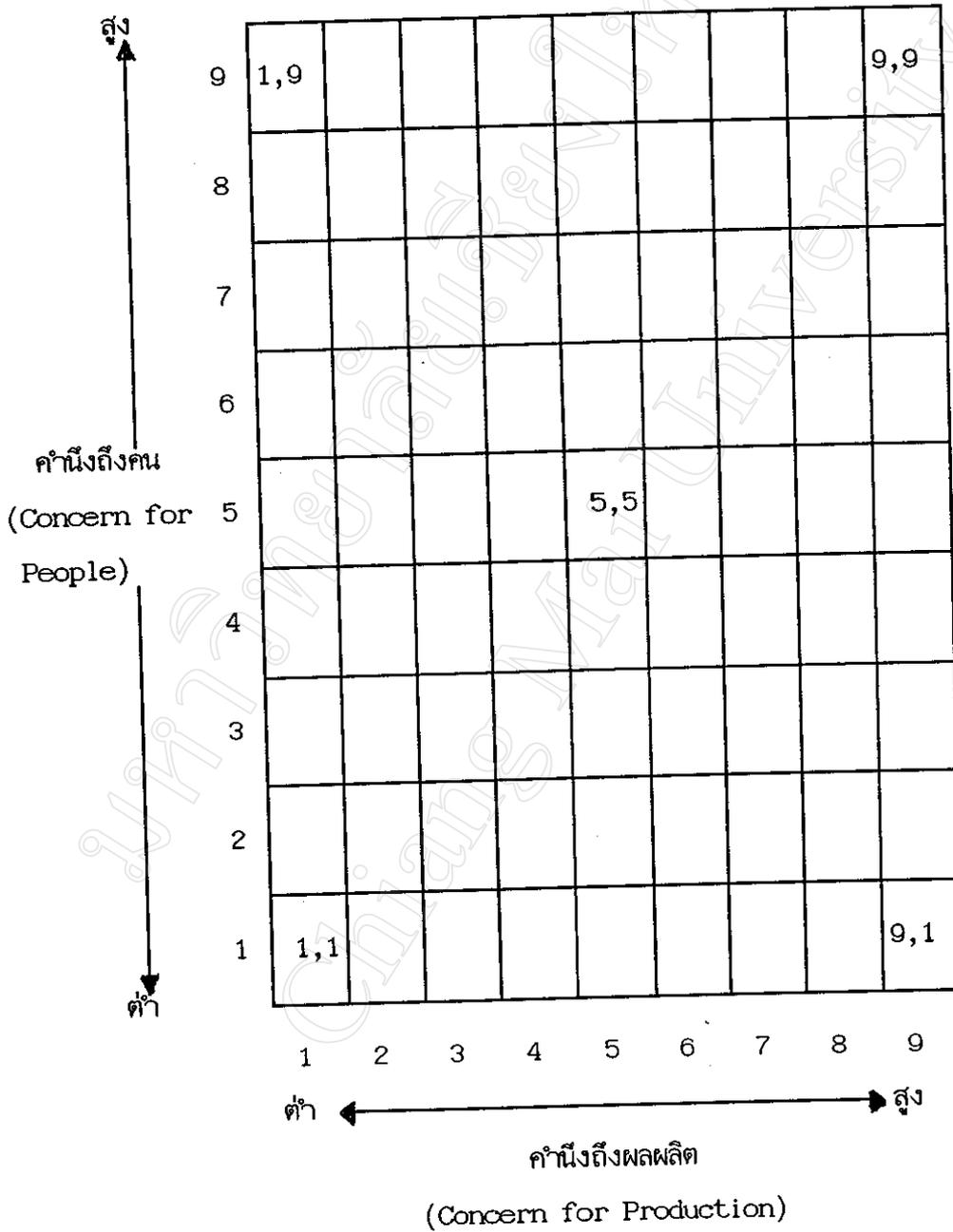
หมายเหตุ ** เป็นข้อที่มีคะแนนเป็นลบ (Scored Negatively)

จากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (LBDO) ดังกล่าวข้างต้น 30 ข้อนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มมุ่งงาน 15 ข้อ และกลุ่มมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามเป็น

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถแสดงความคิดเห็นของตนโดย เลือกตอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร อย่างใดอย่างหนึ่งที่ระบุไว้ท้ายคำถามของแต่ละข้อ ในลักษณะที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คือ ไม่เคยเกิดขึ้นเลย เกิดขึ้นน้อยมาก เกิดขึ้นเป็นบางครั้งบางคราว เกิดขึ้น บ่อยครั้งหรือเกิดขึ้นสม่ำเสมอ แต่ละพฤติกรรมจะมีค่าเป็น 0, 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ส่วน ในข้อที่มีคะแนนเป็นลบในตอนวิเคราะห์ต้องให้น้ำหนักหรือให้ค่าของคะแนนกลับกัน คือ 4, 3, 2, 1, 0 ตามลำดับ และถ้าผู้ตอบเป็นผู้บริหารที่สามารถประเมินตนเองได้ตามเกณฑ์เดียวกันกับผู้ ได้บังคับบัญชาดังกล่าวไว้ข้างต้น

นอกจากนี้ Blake and Mouton (อ้างใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 69) ได้ปรับแนวความคิดของคณะกรรมการภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ที่เน้นพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมิติ ด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) กับมิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) มาเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ คน (Concern for People) และพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลผลิต (Concern for Production) ซึ่ง ได้นำเสนอในรูปกราฟที่มีแกนนอนแทนพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงถึงผลผลิตหรือ งาน ส่วนแกนตั้งแทนพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงถึงเรื่องของคน โดยที่มีการแจกแจงในแต่ละด้าน ได้ละเอียดยิ่งขึ้นว่ามีพฤติกรรมเกี่ยวกับเรื่องของงานหรือเรื่องของคนมากน้อยเพียงใด และถือว่า แต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติของพฤติกรรมจะมี 9 ช่อง รวม 81 ช่อง ในแต่ละช่องถือว่าเป็นแบบหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันไปตามลำดับ ดังที่เรียกว่าตารางการบริหาร (Managerial Grid) ดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยตารางการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake & Mouton



ที่มา: สุเมธ เดียววิศเรศ (2527, หน้า 69)

จากแนวความคิดนี้ จะเห็นว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Halpin & Winer (อ้างใน สุทธิ ทองประเสริฐ, 2529, หน้า 142) ซึ่งพฤติกรรมผู้นำจากตารางการบริหารดังกล่าวข้างต้น อธิบายพอสังเขปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบ (1, 1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลงาน บริหารแบบเนือย ๆ เฉื่อยชา ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานออกมาเท่าไรก็เอาเท่านั้น บริหารงานไปวันๆ ทำงานประจำไปเรื่อยๆ หรือเรียกได้ว่า เป็นผู้นำแบบเช้าชามเย็นชาม (Impoverished Leader)
2. พฤติกรรมผู้นำแบบ (1, 9) เป็นผู้นำแบบไม่ค่อยสนใจกับผลงาน แต่จะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญกับตนเองและเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย หรือเรียกว่าผู้นำแบบลูกทุ่ง (Country Club Leader)
3. พฤติกรรมผู้นำแบบ (9, 1) เป็นผู้นำแบบมุ่งให้งานสำเร็จลงเพียงอย่างเดียว ให้ความสำคัญความต้องการของบุคคลหรือความแตกต่างของบุคคลน้อย เมื่อสั่งงานได้ไปแล้วจะควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เป็นผู้นำแบบงานจั้นสมอง (Task Leader)
4. พฤติกรรมผู้นำแบบ (9, 9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง การทำงานจะมุ่งทั้งผลงานและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พยายามสร้างงานให้เกิดประโยชน์และพัฒนาหน่วยงานพร้อม ๆ กันมีการสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Leader)
5. พฤติกรรมผู้นำแบบ (5, 5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานในระดับปานกลาง งานมีความสำเร็จบ้างและผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจอยู่บ้าง ไม่คาดหวังในผลงานสูงนัก เรียกว่าเป็นผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road)

ส่วน Likert (1961, pp.6-7) ได้สรุปรูปแบบของผู้นำไว้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee Centered) เป็นลักษณะผู้นำที่ให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) เป็นผู้นำที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิต มีการกำหนดอัตราการผลิตกับอัตราค่าตอบแทน มีการใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ให้สามารถประเมิณการผลิตเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ Likert (1961, pp.4-10) ยังได้สรุปไว้อีกว่า ระบบการบริหารภายในองค์การที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการบริหารมี 4 ระบบ คือ

1. ระบบเผด็จการทรราช (Exploitive Authoritative System) เป็นระบบที่ผู้นำนิยมใช้อำนาจ การทำงานเน้นการออกคำสั่ง และมีการกำหนดการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ระบบเผด็จการแบบมีคิลป์ (Benevolent Authoritative System) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่อง แต่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำอยู่บ้าง

3. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative System) เป็นระบบที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการให้คำปรึกษาหารือ แต่การตัดสินใจส่วนใหญ่ยังเป็นเรื่องของผู้นำองค์การอยู่

4. ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative System) เป็นระบบของผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้เกิดการยอมรับ เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน

ในปี ค.ศ.1967 Fiedler (อ้างใน สุเมธ เดียววิเศษ, 2527, หน้า 52-53) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ประสิทธิภาพที่เกิดจากการบริหารของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างว่า สภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำที่สมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับในขณะนั้น ๆ โดยที่กลุ่มมีตัวแปรที่ทำให้เกิดสถานการณ์เหมาะสมอยู่ 3 ตัวแปร คือ

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม (Leader-Member Relation)
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)
3. อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power)

ทั้งนี้ ตัวแปรทั้งสามมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างเช่น ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปด้วยดี ย่อมส่งผลต่อการใช้อำนาจในการบังคับ

บัญชาเป็นไปด้วยความสะดวก สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานของผู้บังคับก็เกิดประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Fiedler ดังกล่าว ได้สรุปพฤติกรรมผู้นำได้เป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นในเรื่องการทำงาน แต่พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกนั้น อาจจะเป็นที่ชื่นชมหรืออาจไม่เป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติภารกิจได้ดี แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมานั้นเป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง

เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติที่กล่าวนี้ วิจิตร ชีระกุล (2518, หน้า 15-16) ได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

1. มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะ แจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผน และวิธีปฏิบัติงานตลอดจนการกำหนดช่องทาง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

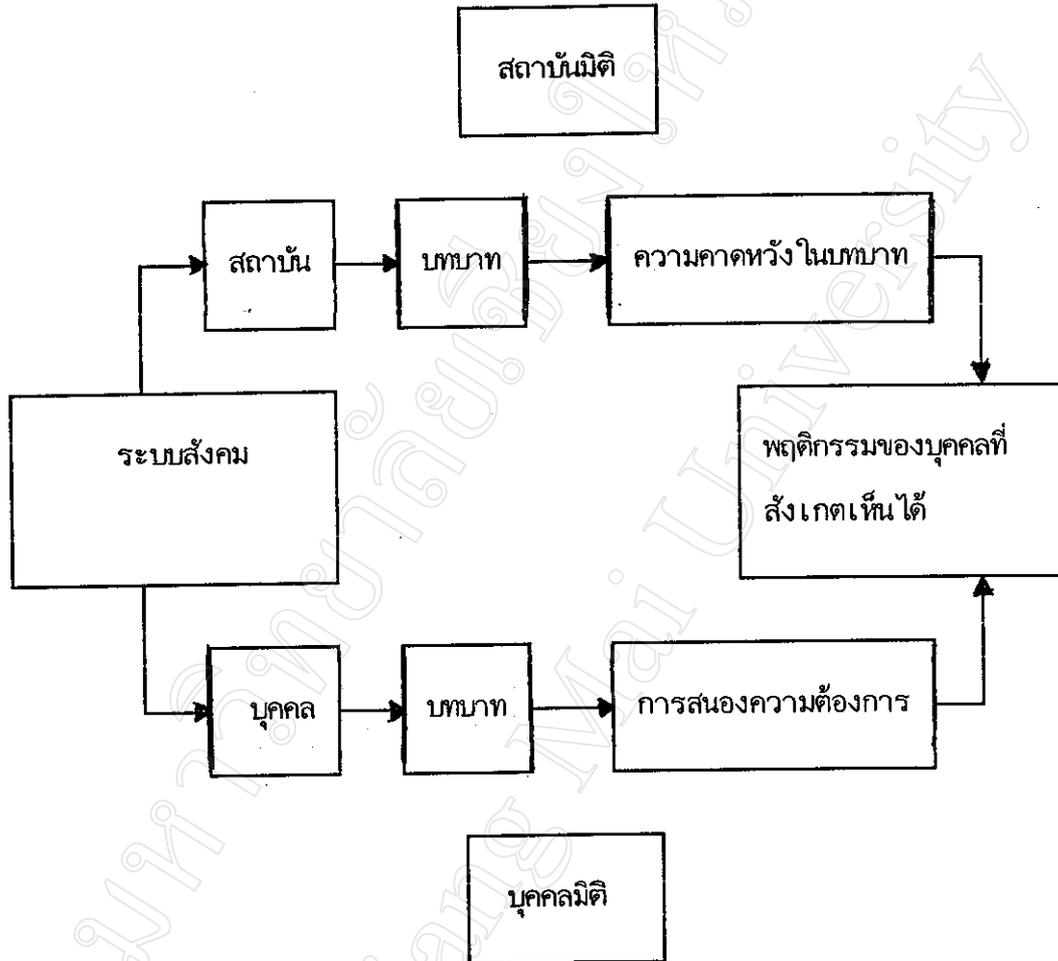
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความเป็นมิตรความเป็นกันเอง ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่องของผู้บังคับหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลูกน้อง

ในปี ค.ศ.1968 Getzels and Guba (อ้างใน สุเมธ เตียวอิสเรศ, 2527, หน้า 66-67) ได้ร่วมกันเสนอแนวความคิดในหลักพฤติกรรมผู้นำที่ยึดหลักทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) กล่าวว่า การบริหารสถาบันในสังคม สามารถวิเคราะห์ในสิ่งสัมพันธ์อยู่ 2 มิติ คือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ที่ประกอบด้วยสถาบัน (Institution) แต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) และสถาบันก็จะกำหนดบทบาทความคาดหวัง (Expectation) ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน

2. บุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ที่ประกอบด้วยบุคคล (Individual) ในสังคม ซึ่งตัวบุคคลก็ประกอบด้วยบุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนตัว (Need) ของแต่ละคนแตกต่างกันไป ดังแผนภูมิแสดง คือ

แผนภูมิที่ 2 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคมตามแนวคิดของ Getzels and Guba



ที่มา: สุเมธ เดียววิศเรศ (2527, หน้า 66)

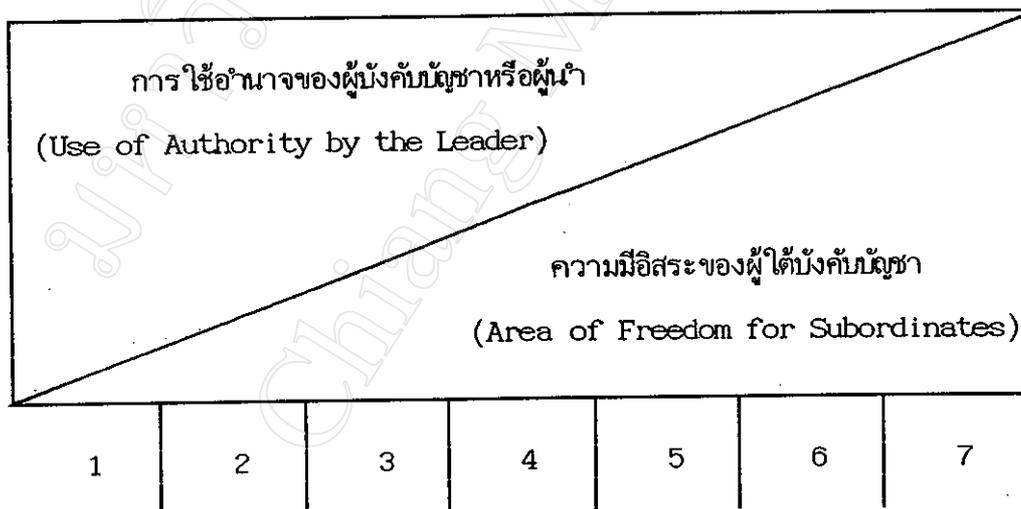
จากทฤษฎีดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่าง บทบาท (Role) ของสถาบัน และบุคลิกภาพ (Personality) ของบุคคลในสังคมนั้นๆ

ในปี ค.ศ.1973 Tannenbaum and Schmidt (อ้างใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 68-69) ได้ศึกษาแนวคิดในพฤติกรรมผู้นำที่ว่าผู้นำได้ให้ความสำคัญในเรื่องของงาน ที่ทำนั้น จะ ได้ชื่อว่ามีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย แต่ถ้าผู้นำเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน จะ ได้ชื่อ

ว่ามีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ซึ่ง Tannenbaum and Schmidt เห็นว่าแบบของผู้บังคับมีได้จำกัดอยู่เพียงสองแบบเท่านั้น ในระหว่างผู้นำทั้งสองแบบอาจมีแบบของผู้นำแบบอื่นระหว่างกลางด้วย ดังนั้นจึงได้มีการเสนอแนวคิดของลักษณะของผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ตามแนวคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่หรือมีการปล่อยให้มียิสระในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด ที่สามารถแสดงแผนภูมิพร้อมคำอธิบาย

แผนภูมิที่ 3 พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามแนวคิด Tannenbaum and Schmidt

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)



ที่มา: สุเมธ เตียววิศเรศ (2527, หน้า 68).

ตามแผนภูมิที่ 3 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

- (1) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและแจ้งให้ทราบหรือถือปฏิบัติ
- (2) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเองและมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ได้ทำลงไป
- (3) หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจไปและยินยอมให้มีการซักถามได้
- (4) หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำ แต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- (5) หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาให้ทราบ แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะแล้วจึง

ตัดสินใจ

- (6) หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง
- (7) หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับ

สูงขึ้นไปกำหนดไว้

จากแผนภูมิจะสังเกตได้ว่าพฤติกรรมแรกทางด้านซ้ายของแผนภูมิ (1) ผู้นำจะมีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย ปฏิบัติภารกิจโดยไม่ต้องการความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและค่อยๆ เลื่อนไปทางขวามือโดยลำดับ (2) (3) (4) (5) ซึ่งผู้นำจะให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจนถึงระดับ (6) (7) ซึ่งอยู่ทางขวาของแผนภูมิ ผู้นำจะให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากที่สุด

พฤติกรรมดังกล่าวอาจเกิดขึ้นกับผู้เฝ้าคนเดียวกันในเวลาใดเวลาหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ยามปกติผู้นำอาจตัดสินใจกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยพฤติกรรมที่เป็นแบบประชาธิปไตย แต่ในภาวะที่มีเหตุการณ์ที่ยุ่งยากซับซ้อนผู้นำคนเดียว อาจตัดสินใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยพฤติกรรมที่เป็นแบบอัตตาธิปไตยและอาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมต่อเนื่อง ในลักษณะต่าง ๆ ตามแผนภูมิที่กล่าวมานั้นเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของผู้นำที่เกิดโดยอัตโนมัติตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ผู้นำนั้นดำเนินการอยู่

จากการศึกษาแนวคิดและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทำให้ทราบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความเป็นไปของสถานการณ์ต่าง ๆ สถานการณ์จึงเป็นส่วนผลักดันพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เสนอนี้ แต่ละแบบต่างมีจุดเด่นและข้อจำกัดเป็นการเฉพาะตัว ยังไม่มีแบบของผู้นำใดที่ดีพร้อมและเหมาะสมในทุกๆ สถานการณ์ ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการใช้ภาวะผู้นำได้หลายรูปแบบ และเหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ และในสภาวะการณ์ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเร่งรัดคุณภาพทางการศึกษาให้เท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการนำที่เหมาะสม ตลอดทั้งกระตุ้นเร่งเร้าให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงานให้สำเร็จได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีผู้วิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาธิการอำเภอ และหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ที่พอจะให้แนวคิดและใช้เป็นแนวทางการอ้างอิง ได้ดังนี้

ในปี 1939 Lewin, Lippitt and White (อ้างใน สุเมธ เตียววิศเรศ, 2527, หน้า 59-60) ได้ทำการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดยได้ทำการทดลองกับกลุ่มเด็กอายุ 10 ขวบ แบ่งออกเป็นกลุ่มละ 5 คน ให้ทดลองทำกิจกรรมต่าง ๆ การทดลองแต่ละครั้ง มีผู้ใหญ่เป็นหัวหน้า โดยให้แสดงพฤติกรรมใน 3 รูปแบบ คือ แบบสั่งการทุกอย่าง แบบให้สมาชิกในกลุ่มแสดงพฤติกรรมตามใจชอบ และแบบให้สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน ผลการทดลองปรากฏว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยสมาชิกมีพฤติกรรมในการแก่งแย่งและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เกิดการขัดแย้งกับตัวผู้นำเสมอ ชอบหลีกเลี่ยงการร่วมกิจกรรมถ้ามีโอกาส ส่วนผลงานภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยนั้น จะมีปริมาณสูง แต่คุณภาพของงานต่ำ ในกลุ่มของผู้นำแบบประชาธิปไตย สมาชิกร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี ทุกคนต่างมีความรู้สึกรับผิดชอบมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น เมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานไปตามปกติ และในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเสรีนิยมจะเกิดความไม่พอใจในระหว่างบรรดาสมาชิก สมาชิกมีพฤติกรรมเฉื่อยชา ไม่ยินดียินร้ายกับกิจกรรมที่ทำ ผลของการทำงานและขวัญพบว่ามีค่อนข้างต่ำ ไม่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน

ในปี ค.ศ.1945 คณะทำงานของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (อ้างใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2526, หน้า 24) ได้ทำการศึกษาเน้นในเรื่องมิติต่างๆ ของพฤติกรรม ผู้นำคณะ ของผู้ศึกษา ได้สรุปเสนอกำหนดแนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมิติสัมพันธ์ภาพ (Consideration) คือพฤติกรรมที่แสดงถึง ความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่องและความจริงจังใจอันอบอุ่น ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม บางทีเรียกว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) คือ พฤติกรรม ที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงานการกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจน การกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย บางทีเรียกพฤติกรรมนี้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ต่อมาในปี ค.ศ.1949 Hemphill and Coons (อ้างใน วิจิตร ธีระกุล, 2518, หน้า 19-20) ได้ร่วมกันศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์โดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการ รวบรวมข้อคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจากหลายสาขา ได้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 1,800 ข้อ นำ มาสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 9 มิติ ดังนี้

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงาน แข่งขันกัน (Integration)

2. การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

3. การกระทำที่เป็นตัวแทนกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น (Representation)

4. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ

(Production)

5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)

6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษหรือตัดสินใจในสิ่งหนึ่ง (Evaluation)

7. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)

8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

ทองอินทร์ วงศ์ไสธร (2528, หน้า 29) ได้เสนอผลการศึกษาของ Halpin เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการทำงานของสถาบัน ผู้นำจะพยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลของการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 2 มิติ ซึ่งมีความแตกต่างกันนี้ จะเห็นว่าพวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งงานหวังผลงานจึงเร่งให้กลุ่มทำงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมรักษาความสามัคคีในกลุ่มเป็นสำคัญ บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กัน ไปและอาจจะมีบางคนไม่มุ่งทั้งสองมิติและไม่ปรากฏว่ามีพฤติกรรมด้านใดเด่นเลย จึงได้แนวคิดว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำจะไม่แสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวเสมอไป

ราห์ฟิง อัมเรศ (2517, หน้า 46) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิบุคลิกบุคคล และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอ่างทอง พบว่ามีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) สูงกว่าด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และสุรชาติ สังข์รุ่ง (2520, หน้า 62) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในเขตภาคกลาง ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 3 ภาค มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าด้านมุ่งงาน ผู้บริหารในภาคกลางมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านสูง แต่ผู้บริหารในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพฤติกรรมผู้นำปานกลางทั้ง 2 ด้าน และครูพึงพอใจผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

ในปีเดียวกัน วิญญู มณีจันทร์ (2520) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาล ในเขตภาคเหนือ พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในภาคเหนือ มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านปานกลาง

สำหรับ เกรียงศักดิ์ ฤทธิรงค์ (2526) ได้ศึกษาคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาในด้านบุคลิกภาพที่สำคัญ ๆ ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง สุขุมรอบคอบปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรมและมีความจริงใจกับผู้ร่วมงาน ส่วนคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาในด้านความสามารถที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การมอบหมายงานโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ มีความรู้ในงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นอย่างดีและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ปีต่อมา ยุพมาศ โภคสิริรักษ์ (2531, หน้า 70-78) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูจำแนกตามขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เห็นว่ามีแบบผู้นำอยู่สูง ส่วนผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง เห็นว่ามีแบบผู้นำอยู่สูง แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่ามีแบบผู้นำปานกลาง

ส่วนแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนของครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ เห็นว่ามีแบบผู้นำอยู่สูง ส่วนครูโรงเรียนขนาดกลาง เห็นว่ามีแบบผู้นำอยู่ปานกลาง ส่วนแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต ครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เห็นว่ามีแบบผู้นำอยู่สูง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความเห็นสอดคล้องกันว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตมีความสัมพันธ์

ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ไม่ว่าจะพิจารณาจากผู้บริหารทั้งหมด คณะครูทั้งหมด และพิจารณาจากขนาดโรงเรียนก็ตาม สำหรับแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ด้านให้ความสำคัญกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับ สุธใจ ทองอ่อน (2522) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน คณะครูมีความพึงพอใจในการทำงานปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูทางบวก และยังพบว่านักเรียนในโรงเรียนที่มีครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูงมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานปานกลาง และต่ำ นักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์

ในปี พ.ศ.2523 ประกอบ พรหมรักษ์ (2523) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ ต้องการครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย และเสรีนิยมมากกว่าอัตตาธิปไตย

ในขณะที่ราตรี ฤทธิสาร (2523) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งมิติสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในระดับประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกสำนึกและการก้าวร้าว
4. พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ ควรมีโอกาสและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. พฤติกรรมผู้นำมีตติกิจสัมพันธ์มีสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นระเบียบ และความอดทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วน นิโรธ ณะสมัน (2527, หน้า 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตาม ความต้องการของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 พบว่า

1. ครูแสดงความต้องการพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติในทุกกลุ่มตัวแปร และมีความต้องการ พฤติกรรมผู้นำด้านมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์
2. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี ต้องการให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำ ทั้งสองสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป
3. ครูที่นับถือศาสนาอิสลามต้องการให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่า ครูที่นับถือศาสนาพุทธ ส่วนความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน
4. ความต้องการพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติในกลุ่มตัวแปรอื่น คือ เพศ อายุ วุฒิ จังหวัดที่ ทำการสอน ฝ่าย/หมวดวิชา และขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

สำหรับ วรเชษฐ์ สุขแสง (2528) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตาม การรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาค ที่ได้รับพระราชทานรางวัล ทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ โดยที่พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นใน ส่วนภูมิภาค ที่ได้รับรางวัลพระราชทานตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์แตกต่างกันมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารประเมินพฤติกรรมของตนเองสูงกว่าที่ครู-อาจารย์เป็นผู้ประเมิน ทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมทั้งสองด้านรวมกัน

ในขณะที่ อุดม สุริยาเดช (2536) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ตามการรับรู้และคาดหวังของครูในกลุ่มบริหารและผู้สอน ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ครูในกลุ่มบริหารมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติผู้นำด้านการมุ่งงานว่า ได้ปฏิบัติ บ่อยครั้ง แต่ในด้านมุ่งสัมพันธ์ได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันครูในกลุ่มบริหารมีความคาดหวัง ให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้ง ในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้ง ในด้านการมุ่งงานและ ในด้านมุ่งสัมพันธ์

ส่วนครูในกลุ่มผู้สอนมีการรับรู้ว่าคุณบริหาร มีพฤติกรรมด้านการมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันครูในกลุ่มผู้สอนมีความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้ง ในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งในด้านการมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และตามความคาดหวังของครูในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้สอน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วน ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งในด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ตรงกันข้าม สุชาติ อินทรโชติ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง

ในปีถัดมา ประพันธ์ ทรรคนิยากร (2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงรายมีการรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในช่วงการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยที่ครูมีความคาดหวังว่าคุณบริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านบ่อยครั้งเช่นกัน

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำดังที่นำเสนอมา จะเห็นว่าส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นประสิทธิภาพของผู้บริหารหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานต้องการคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งด้านการทำงาน (Initiating Structure) และมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ทั้งสองด้านรวมกัน ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่าอยู่ปานกลางและพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ไทยมีแนวโน้มที่จะมุ่งสัมพันธ์มากกว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน อันเป็นลักษณะสังคมและวัฒนธรรมไทย ดังนั้นโรงเรียนที่พึงประสงค์หรือมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดีนั้น ควรจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองด้านค่อนข้างสูง