

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 1.2 ประเภทของผู้นำ
 - 1.3 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.1 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของฮัลปีน
 - 2.2 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของแบลคและมุตัน
 - 2.3 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของพีดเลอร์
 - 2.4 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์ซีและบลอนชาร์ด์
 - 2.5 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเลวิน
 - 2.6 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของแกทซ์และเกิชน์
 - 2.7 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยูคัล
3. การบริหารและการจัดการศึกษา
 - 3.1 ด้านวิชาการ
 - 3.2 ด้านงบประมาณ
 - 3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล
 - 3.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป
4. ข้อมูลสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนตำบลห้วยจันทน์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ

เมื่อบุคคลหลายคนร่วมกันทำกิจกรรมใดๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ย่อมจะเกิดภาวะผู้นำขึ้น หรือมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มนั้นแสดงบทบาทเป็นผู้นำเสมอ อาจแสดงบทบาทในรูปของการสั่งการชี้แนะหรือประนีประนอม ประสานงานแล้วแต่กรณีภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์การบริหารองค์กรใดๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์กรซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมจะทำให้วุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไปไม่ประสานกันหรือขัดแย้งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมจะล่าช้า หรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สมคิด บางโม. 2544: 31)

1. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หรือบางทีก็ใช้คำว่า “ประมุขศิลป์” มีการศึกษาค้นคว้ามานานนับพันปี แต่ก็ยังยากที่จะให้ความหมายของคำนี้ชัดเจนและยอมรับกันทั่วไปได้ตรงกัน จึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ไว้หลายความหมายดังนี้

โรเบิร์ต เจ เฮาส์และแมรี แอล เบทซ์ (Robert J. House and Mary L. Baetz. 1997 : 58, อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์. 2542 : 3) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำ หรือภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ระดับพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มได้ยอมรับว่าเป็นอิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของสมาชิกของกลุ่มเฉพาะ หรือกิจกรรมของสมาชิกของกลุ่มอื่นในการขยายความส่วนที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นความจำเป็นว่าพฤติกรรมนั้นเป็นทั้งความพยายามใช้อิทธิพล และอิทธิพลนั้นยอมรับได้

พลันเคทท์ (W.Richard Pulnkett. 1996 : 78, อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์. 2542 : 3) ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำคือ ความสามารถที่จะทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นในขณะเดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจจงรักภักดีและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ในความหมายนี้แบ่งออกเป็นส่วนๆ คือส่วนแรกเป็นการบริหารงาน ส่วนที่ 2 เป็นเรื่องของความแตกต่างของผู้นำและผู้ที่มีใ้ผู้นำ ลักษณะเช่นนี้ก็คือ ขณะที่ท่านอาจจะเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน ท่านอาจมิใช่ผู้นำของกลุ่มอื่น เป้าหมายของผู้นำก็คือเป็นคนเดียวที่นำกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมด พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งซึ่งสามารถเกิดขึ้นและพัฒนาโดยบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นให้เป็นเช่นนั้น

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึงอิทธิพลต่อการกระทำ ความเชื่อ และความรู้สึก ของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง โดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับ อิทธิพลนั้นๆ (สันต์ชัย พูลสวัสดิ์. 2545: 2)

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง ความสามารถและอิทธิพลต่อการกระทำ ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง ส่งผลทำให้เกิด ความเคารพ ความมั่นใจ จงรักภักดีและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. ประเภทผู้นำ

ประเภทผู้นำนั้นมีหลายแบบแตกต่างกันไป ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเลือกแบบของลักษณะผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาทที่เป็นไปได้ และรู้จัก คัดแปลงและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สุริน สุพรรณรัตน์. 2530: 53) ซึ่งประเภทของผู้นำนั้นมี ผู้สนใจศึกษาไว้อย่างมากมาย ซึ่งจะได้นำมากล่าวบางท่านดังนี้

จอร์น แม็คเวลล์ (Dr. John C. Maxwell. 1989: 116, อ้างถึงใน สุรัช กรวยทอง. 2547 : 20) กล่าวว่า “ผู้นำ” สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง (Position Level) ผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นระดับต่ำสุด Key wordของระดับนี้คือ “rights” โดยผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟัง คล้อยตาม เพราะไม่มีทางเลือก หรืออาจสรุปได้ว่าเป็นการทำเพราะต้องทำ ไม่ได้เกิดจากความศรัทธา

2. ผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมให้เป็นผู้นำ (Permission Level) ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมให้เป็นผู้นำ เนื่องจากเกิดความนิยมชมชอบ สามารถเข้ากันได้ดี และเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตาม Key word ของระดับนี้คือ “relationship

3. ผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเอง (Production Level) ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถ ทำงานประสบความสำเร็จ Key word ของระดับนี้คือ “momentum” หมายถึงแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่างๆ รอบตัว ประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้นประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น ถ้าผู้นำมี momentum ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนัก แต่ไม่รู้สึกว่าเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ ลุล่วงไปได้

4. ผู้นำโดยลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตาม (People Development Level) สำหรับผู้นำในระดับนี้ ลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตาม เพราะผู้นำได้พิสูจน์ให้พวกเขาเห็นจากการกระทำว่าได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมพวกเขาให้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในด้านต่างๆ ทำให้เกิดความ

ชื่อสัตย์ต่อองค์กร และจะชื่อสัตย์ต่อผู้นำด้วย เนื่องจากผู้นำได้ฝึกฝน อบรมและเพิ่มควมมีคุณค่า ให้แก่พวกเขา

5. ผู้นำโดยลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตาม เพราะรู้สึกว่าการช่วยพวกเขาเป็นช่วงระยะเวลา (Personhood Level) ผู้นำในระดับนี้นับว่าเป็นระดับสูงสุด คือลูกน้องยินดีจะทำตามเพราะรู้สึกว่าการช่วยพวกเขาเป็นช่วงระยะเวลาจนทำให้ได้รับการยอมรับและให้ความเคารพนับถือว่าเป็นผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519:205) ได้ให้ข้อคิดว่า น่าจะแยกประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจจำต้องปฏิบัติตามที่ผู้ปรารถนาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพ

แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่ 1 การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่

แฟลนนาแกน (Fianagan. 1993:49, อ้างถึงใน สุริยันต์ คำปิ่น 2547 : 36) ได้จำแนกผู้นำพฤติกรรมที่แสดงออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำที่เน้นงาน ผู้นำประเภทนี้ไม่สนใจการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพราะถือประสิทธิภาพการบังคับบัญชาอยู่ที่งานการวางแผนการวินิจฉัย สั่งการและความรับผิดชอบจะเน้นความสำเร็จของงานเท่านั้น ผู้ร่วมงานอาจจะหมดกำลังใจในการทำงานได้เพราะไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้นำเท่าที่ควร

2. ผู้นำที่เน้นผลงานและความพอใจของบุคคลทุกฝ่ายผู้นำประเภทนี้เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ คำนี้ถึงผู้ร่วมงานในระดับสูงเพราะผู้นำประเภทนี้คิดว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นเพราะความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนวินิจฉัยสั่งการ ร่วมรับผิดชอบผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้ยอมมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาผู้นำประเภทนี้ถือว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้โดยการให้สินจ้างรางวัล ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดผลงานและความสำเร็จก็นับได้ว่าผู้นำประเภทนี้สร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการใช้สิ่งจูงใจเป็นรางวัล

3. คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำในความสามารถที่จะนำกลุ่มทำกิจกรรมหรือภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถแก้ปัญหา การสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงานด้วยบรรยากาศที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำ จึงเป็นลักษณะที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีความเป็นนักประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

จากลักษณะรวมของผู้นำข้างต้น เมื่อจัดกลุ่มให้สะดวกต่อการศึกษาแล้วแบ่งเป็นลักษณะทั่วไป คุณลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง คุณลักษณะของผู้นำที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง คุณลักษณะที่นำเอาภาวะผู้นำไปใช้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำทั่วไป มีดังนี้

1.1 มีความรู้เจตคติฉลาดและไหวพริบทันคน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาอย่าให้โดน “ต้ม” ได้

1.2 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร

1.4 มีกำลังใจสูง

1.5 มีความสามารถที่จะศึกษา และเรียนรู้เรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

1.6 มีความรู้หลายด้าน และความสามารถในการบริหาร

1.7 มีความกระตือรือร้น

1.8 มีความสุภาพ เป็นมิตรและเห็นอกเห็นใจ

1.9 ซื่อสัตย์สุจริต มั่นคงและเที่ยงธรรม

1.10 มีความสามารถที่จะนำ และสอนคนอื่นได้ คือเป็นได้ทั้งนายและครู

1.11 มีความอดทน

1.12 มีความศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

1.13 รู้จักกาลเทศะ

1.14 มีความกล้าหาญและเด็ดขาด

1.15 ไม่เห็นแก่ตัว

2. คุณลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงมีดังนี้



2.1 ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ หงุดหงิด ฉุนเฉียว อิจฉาริษยา อารมณ์โหด ครอบงำหรือเห็นแก่ตัวเป็นต้น

2.2 หลงและหลงอำนาจ

2.3 มีความกลัวไม่กล้าปฏิบัติงาน

2.4 มีปมค้อย

2.5 ขาดเหตุผล

2.6 หูเบา

2.7 ขาดความเที่ยงตรง

2.8 วางตัวใหญ่เกินไป

2.9 ชอบใช้อำนาจลงอาญา ไม่ชอบให้ใครโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นคัดค้าน

3. คุณลักษณะของผู้นำที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

จากการศึกษาของ นโปเลียน ฮิลล์(Napoleon, Hill.1992:69, อ้างถึงใน เทียน ทองแก้วและเฉลา ประเสริฐสังข์. 2542:67) เกี่ยวกับองค์ประกอบความสำเร็จของผู้นำ ที่มีชื่อเสียงของโลก 10 คน เมื่อมาสังเคราะห์องค์ประกอบร่วมกันซึ่ง นโปเลียน ฮิลล์ได้ตั้งเป็นกฎแห่งความสำเร็จห้าประการไว้ และประสงค์ อาษา ได้แปลเป็นภาษาไทย พิมพ์เผยแพร่ชื่อปรัชญาชีวิตศาสตร์ แห่งความสำเร็จมีดังนี้

3.1 เป้าหมายที่สำคัญ

3.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง

3.3 นิสัยประหยัดและอดออม

3.4 ความคิดริเริ่มและการเป็นผู้นำ

3.5 จินตนาการ

3.6 ความกระตือรือร้น

3.7 การควบคุมตนเอง

3.8 นิสัยทำงานเกินเงินเดือน

3.9 บุคลิกต้องตาต้องใจ

3.10 ความคิดถูกต้อง

3.11 ความมีใจจดใจจ่อ

3.12 ความสามัคคี

3.13 การเอาประโยชน์จากความล้มเหลว

3.14 ความใจกว้าง

3.15 การให้โดยไม่หวังผลตอบแทน



จากคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่กล่าวข้างต้น เป็นกรอบความคิดใน แนวกว้าง ซึ่งในการบริหารงานแนวใหม่ ความคิดในการรับรู้ และการเปิดเผยข้อมูลจะต้องเปิด กว้างมากขึ้น ผู้นำจึงต้องใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นอย่างอดทน แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไข และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นปัจจัยเสริมที่จะทำให้เป็นผู้นำที่โดดเด่น

4. คุณลักษณะที่นำเอาเทคนิคพฤติกรรมผู้นำไปใช้

4.1 ผู้นำจะต้องมีเทคนิคในการสั่งงาน หรือติดต่อกับคนอื่น โดยมีจิตวิทยาเกี่ยวกับ พฤติกรรมและความแตกต่างของคนบ้างพอสมควรการสั่งงานที่ดีประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

4.1.1 คำสั่งจะต้องชัดเจน

4.1.2 มั่นใจว่ารับคำสั่งเข้าใจชัดเจน

4.1.3 ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้

4.1.4 ระมัดระวังในการสั่งงาน

4.1.5 อย่าสั่งพร้อมกันหลาย ๆ ครั้ง

4.2 ผู้นำจะต้องมีเทคนิคการกำน หรือตำหนิคคนอื่น วิธีการที่ดีควรเห็นดังนี้

4.2.1 ต้องเป็นเรื่องงานอย่าเป็นเรื่องส่วนตัว

4.2.2 ไม่ควรตำหนิต่อหน้าคนอื่น อย่าให้เสียกำลังใจ

4.2.3 มีเหตุผล และข้อเท็จจริงประกอบการตำหนิหรือคัดค้าน

4.2.4 มีวิธีการ และหลักการที่ดี ในกรณีที่ต้องลงโทษ

4.3 ผู้นำจะต้องมีเทคนิคการยกย่องหรือคำชมเชยโดยมีหลักดังนี้

4.3.1 จงชมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

4.3.2 ยกย่องชมเชยให้เหมาะสม

4.3.3 ชมเชยต่อหน้าคนอื่น ได้ แต่ควรระวังอย่าให้มองเห็นว่าเป็นการชมเกิน ไป

4.4 ผู้นำจะต้องวางตัวให้เหมาะสมโดยมีหลักดังนี้

4.4.1 วางตัวเที่ยงตรงและเที่ยงธรรม

4.4.2 อย่าสนิทกับใครคนใดคนหนึ่งมากจนเกินไป

4.4.3 ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย

4.5 ผู้นำจะต้องมีเทคนิคในการรับฟังคำแนะนำหรือการให้เหตุผลมีหลักการดังนี้

4.5.1 สามารถสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น

4.5.2 เสาะหาเหตุผล และความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ ที่

สมควร

4.6 ผู้นำจะต้องมีเทคนิคในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีหลักการดังนี้



- 4.6.1 พยายามสร้างสรรค์และส่งเสริมสามัคคีธรรม
 - 4.6.2 บำรุงขวัญและกำลังใจของคณาจารย์สม่ำเสมอ
 - 4.6.3 ทำตัวให้เป็นหลักของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 4.7 ผู้นำจะต้องทำตัวให้เป็นระเบียบในการทำงาน มีหลักการดังนี้
 - 4.7.1 ทำตัวเป็นตัวอย่างในการทำงาน
 - 4.7.2 วางระเบียบภายในให้เหมาะสม
 - 4.8 ผู้นำจะต้องยึดหลักการและเหตุผลในการบริหารงานมีหลักการดังนี้
 - 4.8.1 อย่าตัดสินใจอะไร โดยปราศจากเหตุผล
 - 4.8.2 แสดงความมั่นคงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น
 - 4.8.3 สืบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข่าวลือต่างๆ
 - 4.9 ผู้นำต้องหาทางส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีหลักการดังนี้
 - 4.9.1 สอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 4.9.2 หาทางส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า
 - 4.9.3 ถ้าหากมีที่ทำงานอื่น หรืองานอื่นดีกว่าที่เดิมควรสนับสนุนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 4.9.4 ควรฝึกนิสัยให้เป็นผู้มีความจำหาวิธีการจำเรื่องราวและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
 - 4.9.5 ผู้นำจะต้องนิสัยให้รู้จักปรับปรุง หรือเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ
 - 4.9.6 ผู้นำต้องทราบถึงความสนใจ และความเป็นอยู่ตลอดจนนิสัยส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.9.7 ผู้นำต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอพบข้อบกพร่องต้องหาทางแก้ไข
 - 4.9.8 ผู้นำจะต้องเป็นคนใจกว้าง มีใจหนักแน่น ต่อสภาวการณ์คำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
 - 4.9.9 ผู้นำต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
- จากคุณลักษณะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปแล้วคุณลักษณะสำคัญหรือลักษณะเด่นจะมีอยู่ 6 ประการ คือ

1. ความฉลาดและไหวพริบดี มีความรอบรู้เรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่เหตุการณ์ปัจจุบันเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ
2. เป็นคนมีน้ำใจ มีความยุติธรรม ตรงต่อเวลา ใจหนักแน่น รักษาระเบียบวินัย และอ่อนโยน

3. มีความคล่องแคล่ว ฉับไวมีลักษณะกระตือรือร้น ทำงานได้เร็ว ปรับตัวดีสามารถใช้วิกฤติการณ์แก้ไขสถานการณ์ได้ดีขึ้น
4. มีความรับผิดชอบ รับผิดชอบในการทำงาน ทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ผิดพลาดก็ยอมรับด้วยความเต็มใจ
5. มีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจได้ดี รวดเร็ว และถูกต้องมีเหตุผลมั่นใจในตนเอง
6. มีความสามารถในการจูงใจ สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มาร่วมมือกันปฏิบัติงาน

4. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ในภาพรวมแล้วบทบาทผู้นำโดยทั่วไป จะมีอยู่ 2 ประการที่สำคัญ คือ มีหน้าที่บริหารงานในความรับผิดชอบของตนให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามนโยบายที่กำหนด ต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

จากหน้าที่หลักของผู้นำ 2 ประการข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้วจะพบว่า มีหน้าที่สำคัญอยู่ 5 ประเด็น คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดที่อยู่ในภาระหน้าที่
2. เสริมสร้างปริมาณ และคุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอน และแนะนำวิธีการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นนักประสาน และการติดต่องานในองค์การ
5. เป็นผู้ตัดสินใจ ผู้สั่งการและควบคุมงาน

หน้าที่ของผู้นำข้างต้น เป็นหน้าที่โดยทั่วไป ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นผู้นำทางการศึกษาจะมีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจของโรงเรียน ซึ่งจากภารกิจของโรงเรียนนั้นมีอยู่ 4 ด้าน คือ (อุษณีย์ โพธิสุข 2543 : 16)

1. ด้านวิชาการ หมายถึง การวางแผนและจัดทำนโยบาย การตรวจสอบและการส่งเสริมงานวิชาการ การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาวิชาการชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
2. ด้านงบประมาณ หมายถึง การจัดตั้ง การอนุมัติการใช้จ่ายเงิน การได้รับการจัดสรรหรือได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่นให้เป็นตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

3. ด้านการบริหารงานบุคคลหมายถึง การบริหารและการดำเนินการในการสรรหา สรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย การให้สวัสดิการ การให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับอาชีพ

4. ด้านการบริหารทั่วไป หมายถึง การบริหารสื่อ พัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง อาคาร สถานที่ ที่เกี่ยวข้องและอำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ตลอดจนการดูแลรักษา บำรุงซ่อมแซม ให้มีความเหมาะสม มุ่งประโยชน์ในการใช้สอยอย่างเต็มที่

งานทั้ง 4 ด้าน ถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร จากหน้าที่ผู้นำดังกล่าวมาแล้วผู้นำผู้นำ จึงต้องมีความสามารถพิเศษอย่างน้อย 2 ประการ คือ ฐานะที่ตนรับผิดชอบ และรู้วิธีการบริหารงาน การบังคับบัญชาให้ได้ผลดังนี้

1. ฐานะที่ตนรับผิดชอบ ควรมีดังนี้

1.1 รู้จุดหมายและนโยบายของรัฐบาล และส่วนราชการของตน

1.2 รู้และเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน

2. รู้วิธีการบริหารงานและบังคับบัญชา ควรมีดังนี้

2.1 มีความสามารถในการกำหนดแนวทางดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง อาทิ เช่น การวางแผน การจัดองค์กรและระบบงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุม การตรวจสอบและประเมินผลงาน ในประเด็นเหล่านี้ ผู้นำจะต้องสามารถทำให้เกิดการปฏิบัติได้ดี

2.2 สามารถทำการวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

2.3 สามารถที่จะมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ อย่างเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพในการบริหารเรียกว่า การใช้คนให้ถูกกับงาน สามารถที่จะปกครองศิลป์ในการปกครองและการครองใจคน

บทบาทในฐานะผู้นำเป็นผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการจูงใจ และสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และต้องปลูกฝังความสามัคคีของคนในองค์กร ให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ทำให้มีสภาวะการทำงานที่ดี ผู้บริหารจะต้องกระทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การสั่งการ การยกย่อง ชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น บทบาทของผู้นำย่อมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์

สันต์ชัย พูลสวัสดิ์ (2545 : 40-47) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหาร ดังนี้

1. การวางแผนประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

2. การจัดองค์กร เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนจัดบุคคลเข้าทำงาน ประด้วยการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน

3. การนาระเป็นกระบวนการทำให้สมาชิกองค์กรให้การทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการตั้งการ ประกอบด้วยการจูงใจและการประสานกับพนักงาน

4. การควบคุม ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงานจากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำต้องรู้จักหน้าที่งานตามภารกิจของโรงเรียน มีความสามารถรู้จักงานที่ตนรับผิดชอบ และรู้วิธีการบริหารงาน การบังคับบัญชาให้ได้ผลดีสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามนโยบายที่กำหนด การวิจัยพฤติกรรมของผู้นำก็สืบเนื่องมาจากการวิจัยคุณลักษณะของผู้นำ หากข้อสรุปที่ชัดเจนไม่ได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างเด่นชัดอย่างไรบ้างกับผู้ตาม ดังนั้นนักจิตวิทยาในหลายๆ มหาวิทยาลัย จึงสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของฮัลปีน (Halpin. 1995 : 78, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 142)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจน ที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงาน และองค์การ กำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ

กำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร ซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่างการกำหนดวิธีการทำงานการจัดตารางการทำงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้อง และเสนอเงื่อนไขต่าง ๆ ได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกที่ไว้วางใจที่ไว้วางใจของผู้นำ ที่มีต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึกสร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทางพยายามแสวงหาคำแนะนำ หรือข้อเสนอจากผู้ตาม เพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งซึ่งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง

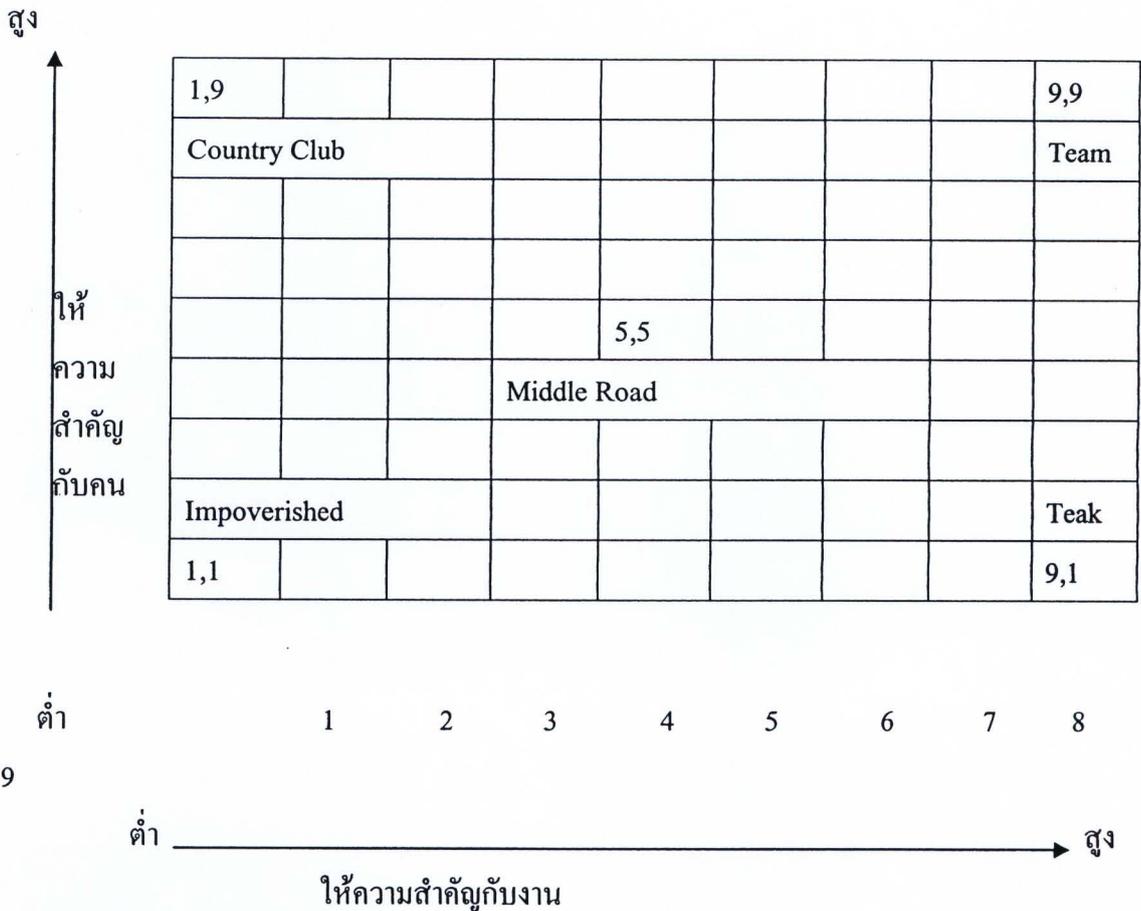
สรุปได้ว่า พฤติกรรมตามแนวคิดของฮัลปีน (Halpin) จะแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ จะเน้นความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์จะเน้นคน การให้ความสำคัญกับคน

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เบลกและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid. 1992 : 69, อ้างถึงใน สุรัช กรวยทอง: 2547: 30)

1. ความเอาใจใส่คน (Concern for People) หมายถึง การเอาใจใส่ในทุกข์สุขและช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ความเอาใจใส่งาน หรือผลผลิต (Concern for Production) หมายถึงความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงาน หรือกระจายอำนาจ (ปราณี ยาหอม 2543 : 234) และยังได้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดยศึกษาผู้นำแบบสองมิติ ทำให้นักวิชาการอีกหลายท่าน ตื่นตัวในการพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำในด้านการมุ่งงานและมุ่งคนขึ้น เบลกและมูตัน (Blake & Mouton) ได้พัฒนาวิธีการ การพิจารณาผู้นำแบบสองมิติขึ้นมาใหม่ โดยเสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร(Managerial Grid Theory) ซึ่งมีแนวความคิดหลักว่า ในการพิจารณารูปแบบ พฤติกรรมของผู้นำสามารถที่จะจัดเป็นตาข่ายเชื่อมโยงในลักษณะสองมิติ (Two Dimension Theory) ได้มิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน และอีกมิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องคนในตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ จะแบ่งเป็นตารางขนาด 9x9 นิ้ว ซึ่งจำแนก พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ แต่ละแบบมีตำแหน่งต่างๆ กันบนตาข่ายการบริหารดัง รายละเอียดในภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 คาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton)

ที่มา : สุรัช กรวยทอง. 2547: 33

จากภาพที่ 2.1แสดงให้เห็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ 5 แบบคือ

1. ผู้นำแบบไม่เอาไหน(1,1) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนน้อยทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก ทำเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ไม่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำเลยจัดว่าเป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการบริหารให้เป็นผลสำเร็จในระดับต่ำที่สุด
2. ผู้นำแบบเน้นงาน (9,1) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญงานมากแต่ให้ความสำคัญคนน้อย มีการจัดระเบียบของงานหรือลักษณะวิธีการทำงานอย่างละเอียด เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ แต่จะไม่สนใจหรือไม่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานจัดว่าเป็นผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในระดับสูงสุด และสนใจเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำที่สุด
3. ผู้นำแบบเน้นคน (1,9) คือผู้นำที่มนุษยสัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ทำงานโดยให้ความสำคัญกับงานน้อย ทำงานโดยให้ความสำคัญกับความต้องการของคนมากเป็นพิเศษ เพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดี และบรรยากาศของการทำงานที่เป็นมิตร

แต่จะไม่ค่อยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน จัดว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนในระดับสูงสุดและสนใจในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานในระดับต่ำที่สุด

4. ผู้นำแบบสายกลาง (5,5) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับปานกลางในการบริหารงานยึดถือหลักว่าจะพยายามทำให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพของงานกับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับปานกลางทั้งสองด้านพร้อมๆ กัน

5. ผู้นำแบบทีม (9,9) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมากมุ่งเน้นที่จะให้ทั้งงานมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ พยายามก่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะการประสานสอดคล้องกัน ร่วมกันทำงานจัดว่าเป็นผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญทั้งงานและคนในระดับสูงพร้อมๆ กัน

แต่อย่างไรก็ดีเบลมและมูตัน (Blake & Mouton) ได้เสนอแนะว่าผู้นำควรพยายามพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานของตนเองให้เป็นแบบร่วมมือร่วมใจ (9, 9) คือให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานกับหัวใจของคนไปพร้อมๆ กันซึ่งถือว่าเป็นแบบของผู้นำที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า เบลมและมูตัน (Blake & Mouton) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ประเภทคือ มุ่งเอาใจใส่คน และมุ่งเอาใจใส่งาน และทฤษฎีตาข่ายการบริหารได้แสดงให้เห็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ 5 แบบ ได้แก่ ผู้นำไม่เอาไหน ผู้นำเน้นงาน ผู้นำเน้นคน ผู้นำแบบสายกลาง ผู้นำแบบทีม

ฟิดเลอร์ (Fiedler 1991: 38, อ้างถึง ในสุริช กรวยทอง. 2547 : 26-27) ได้กำหนดแบบพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งปฏิสัมพันธ์กัน คือบุคลิกภาพของผู้นำและระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุม และใช้อิทธิพล ให้ส่งผลกระทบต่อผลงานของกลุ่มดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) หมายถึงมุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

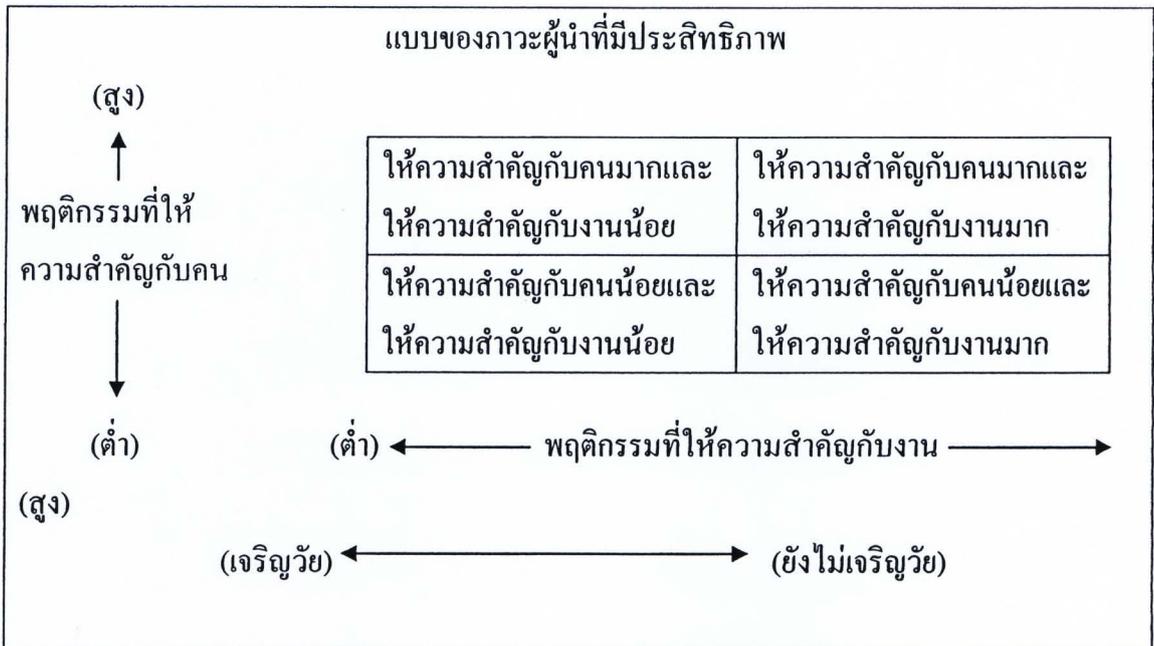
สรุปได้ว่า ฟิดเลอร์ (Fiedler) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเฮร์เซ และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard) เฮร์เซ และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1989: 118, อ้างถึงในสุวัฒน์ ญาณะ โค. 2544 : 22) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration Structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการดำเนินตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ และ เฮอร์ซี และบลอนชาร์ด. 1987 : 69, อ้างถึงในสุวัฒน์ ญาณะโก. 2544 : 22) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามวงจรชีวิต ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเปลี่ยนแปลงไปตาม “ความเจริญวัย” ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งสองให้ความหมายของความเจริญวัย ในแง่อายุหรือความแน่นอนของอารมณ์เป็นความปรารถนาความสำเร็จ ความเต็มใจการยอมรับ ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพและความสามารถทางการทำงานซึ่งถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเคลื่อนที่ผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอนขั้นแรก เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์กร ขั้นแรกผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงาน เหมาะสมมากที่สุด ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับคำแนะนำในงานของเขา และความคุ้นเคยกับกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงานขององค์กร ผู้บริหารที่ไม่ได้ให้คำแนะนำในขั้นตอนนี้ จะทำให้เกิดความกังวลกับพนักงานใหม่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมจะไม่เหมาะสมในขั้นนี้ เพราะว่าตามเจตคติของ

เฮอร์ซี และบลอนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ยังไม่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นเพื่อร่วมงาน ก็ยังจำเป็นอยู่ เพราะว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเขายังไม่เต็มใจ หรือยอมรับความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจ และการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น เพราะผู้บริหารเริ่มมีความคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารจะเริ่มหันใช้แบบของภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนอื่นอีกด้วยภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : สุวัฒน์ ญาณะ โค. 2544 : 23

จากภาพที่ 2.2 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาค่อย ๆ มีความมั่นใจ สามารถสั่งการได้ด้วยตนเอง และมีประสบการณ์ ผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้น และสนับสนุนลงได้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะ “เป็นดังของเขาเอง” และไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารต่อไป

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวงจรชีวิต ได้รับความสนใจมากเป็นแบบจำลองที่ให้ข้อเสนอแนะว่าภาวะผู้นำต้องยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้เสมอ แทนที่จะอยู่กับแรงจูงใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องถูกประเมินอยู่เสมอ เพื่อกำหนดแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด และถ้าหากแบบของภาวะผู้นำมีความเหมาะสมแล้ว ไม่เป็นแค่แรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งไปสู่ “ความเจริญ” อีกด้วย

สรุปได้ว่าเฮอร์เซ และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard) แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบคือ พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวงจรชีวิตที่เสนอแนะว่าภาวะผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้เสมอ และสามารถจูงใจ และทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2540 : 125-128) กล่าวว่า ผู้นำนอกจากแบ่งตามวิธีการที่ได้มาเช่น โดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้งแล้ว ยังแบ่งประเภทได้ตามพฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออก เช่นเราคงเคยเห็นผู้นำแบบ “อควินซีมีฆาขาว” ในภาพยนตร์ที่แสดงถึงความห้าวหาญในการปกป้องคนของตนด้วยการชีมีฆาขาวนำหน้าเข้าบดขยี้ข้าศึกจนแตกพ่าย หรือผู้นำแบบโค้ชฟุตบอลที่คอยตะโกนสอนและให้

กำลังใจนักฟุตบอลที่กำลังแข่งขันอยู่ในสนามหรือผู้นำแบบปลุกเร้าใจที่สามารถพูดโน้มน้าวให้ฝูงชนเกิดแรงคล้อยตามวิสัยทัศน์ของตนเป็นต้น อย่างไรก็ตามท่านผู้รู้ในเรื่องนี้บอกกว่ายากที่จะตัดสินได้ว่าผู้นำแบบไหนดีและมีประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้นำจะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องรู้จักการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นแต่ละกรณีได้ดี ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ในปัจจุบัน พฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญคือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสมและต่อไปนี้จะยกตัวอย่างของผู้นำบางประเภทโดยสังเขป เพียงเพื่อให้เห็นว่าผู้นำแบบใดที่มีพฤติกรรมเหมาะสมแก่การเป็นผู้นำทีม (Team Leadership) ได้แก่ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก/สตรีเหล็ก (Strongman) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Translator) ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary hero) และแบบชั้นยอด (Super Leader)

1. ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก/สตรีเหล็ก (Strongman) เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่งหรือคำแนะนำเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม เนื่องจากสมัยก่อนผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้ชายจึงนิยมเรียกผู้นำว่าผู้นำแบบบุรุษเหล็ก ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งของตน ด้วยวิธีข่มขู่ให้เกรงขาม (Coercion) เป็นคำสั่งที่ลงไปข้างล่างให้ลูกน้องหรือคนอื่นจำต้องปฏิบัติตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยในผู้นำแบบนี้ได้แก่ การออกคำสั่ง การบอกวิธีปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเอง การข่มขู่ การตำหนิ การคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ ก็คือ ผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจด้วยวิธีตะเพิดข่มขู่ให้ลูกน้องเกิดความเกรงกลัว

2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Translator) เป็นผู้นำที่ใช้รางวัล (rewards) เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามของผู้ตามรางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยนจึงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา เพราะผู้ตามรู้ว่าผู้ควบคุมและมีอำนาจจัดสรรรางวัลหรือทรัพยากรในหน่วยงานก็คือผู้นำ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าตนมีโอกาสได้รับรางวัลดังกล่าวก็ต้องเอาใจหรือปฏิบัติตามที่หัวหน้าต้องการ พฤติกรรมที่เห็นบ่อยของผู้นำแบบนี้ก็คือการให้รางวัลเป็นวัตถุเป็นเงิน รางวัลพิเศษต่างๆ เมื่อพบว่าลูกน้องขยัน ทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน มีผลงานดี มีความภักดีต่อหัวหน้าหรือต่อหน่วยงาน ตลอดจนการช่วยเหลือสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าด้านหน้าที่การงานถ้าลูกน้องคนนั้นสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดไว้เป็นต้น

3. ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary hero) เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ (charisma) ของตนเป็นเครื่องมือ เกิดอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดแรงคล้อยตามให้อยากทำตามอย่างผู้นำทำ ทั้งนี้เพราะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ ผู้นำแบบนี้บางทีก็เรียกว่าผู้นำโดยบารมี เป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจนและเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถเป็นไปได้อย่างแน่นอน ถ้าร่วมใจกันทำอย่างที่ว่าผู้นำต้องการเนื่องจาก

ผู้นำเป็นนักคิด นักพูดและนักวาดฝันถึงอนาคตที่เป็นไปได้ เราจึงเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary hero) ผู้นำแบบนี้จึงกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ๆ แม้ว่าจะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำให้สังคมส่วนรวมดีขึ้น จึงเป็นผู้นำที่สามารถยกระดับคุณธรรมของลูกน้องให้สูงขึ้นจากทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งการได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญอีกด้วย ผู้นำแบบนี้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษ เช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ตินลูเธอร์ คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำ มิให้ถูกรังเกียจและแบ่งแยกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากสังคม เป็นต้น แต่ก็มีข้อระวัง ถ้าผู้นำแบบนี้ไร้จริยธรรม ก็จะใช้พลังประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาตนไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จนต้องพบความหายนะ เช่น กรณีของอะดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ผู้นำเยอรมันเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น จึงเป็นผู้นำวิสัยทัศน์แบบจอมปลอม

4. ผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำตนเองจนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ มีบางคนเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ” (empowering leader) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า “ชั้นยอด” ก็เพราะเป็นที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตนเอง

(lead others to lead themselves) รูปแบบของผู้นำชั้นยอดก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบตน ให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นต้น ผู้นำแบบนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดีซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำชั้นยอด ก็คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน/หน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้นผลเชิงจิตวิทยาก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) เกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเองหรือการเป็น “นายตัวเอง” ได้ในที่สุด

เลวิน (Kurt Lewin. 1988 : 97, อ้างถึงในสันต์ชัย พูลสวัสดิ์ 2545 : 45) และเพื่อนร่วมงานอีก 2 คน คือ ลิพพิทท์ (Ronals Lippitt) และไวท์ (Ralph White) ได้ร่วมกันศึกษาเชิงทดลองถึงอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ ต่อพฤติกรรมของกลุ่ม โดยทดลองนำเด็กอายุประมาณ 10 ปี มาแบ่ง 3 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน แต่ละกลุ่มคัดเลือกเด็กที่มีบุคลิกภาพ เซาว์ปัญญา และครอบครัวที่มีลักษณะสังคมใกล้เคียงกัน เด็กแต่ละกลุ่ม จะถูกนำด้วยผู้นำแต่ละแบบ คือกลุ่มที่หนึ่งผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำจะเป็นผู้สั่งการในกิจกรรมทุกอย่าง กลุ่มที่สอง ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะเชิญสมาชิกมาปรึกษาหารือ และขอความเห็นในการจัดกิจกรรม ส่วนกลุ่มที่สาม เป็นผู้นำแบบเสรีธิปไตย ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกทำกิจกรรมตามใจชอบ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มภายใต้การนำแบบประชาธิปไตย แสดงให้เห็นถึงความสร้างสรรค์ มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง มีความผูกพันกันดี การแสดงออก

ถึงผลงานที่มีคุณภาพดีกว่าอีกสองกลุ่ม ในกลุ่มผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แสดงถึงความริเริ่มน้อยขีวัญ และกำลังใจในการทำงานต่ำ มีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีความก้าวร้าวและปฏิบัติต่อกันสูง ส่วนผู้นำแบบเสรีธิปไตย มีคุณภาพงานต่ำสมาชิกมีความเฉื่อยชาไม่ยินดียินร้ายกับกิจกรรม

ผลจากการวิจัยดังกล่าว ทำให้เกิดแนวคิดในการแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะของการใช้อำนาจคือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำที่เน้นเรื่องการออกคำสั่งการใช้อำนาจของตนเป็นหลัก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง รวบอำนาจ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมดังนี้

1.1 นิยมการใช้อำนาจเกือบตลอดเวลาทั้งๆ ที่บางครั้งไม่จำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเช่นนั้น

1.2 การตัดสินใจฉับพลันสั่งการ มักเป็นไปตามอารมณ์มุ่งประโยชน์ตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

1.3 การแก้ปัญหา และการตัดสินใจมักผูกงอกอยู่ที่ตนเพียงคนเดียว

1.4 ทำตนเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่อต้องการควบคุมลูกน้องให้จำต้องเข้าหา

1.5 การปฏิบัติงานต่างๆ จะส่งมาจากเบื้องบน ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นการติดต่อสื่อสารเป็นแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่กระจายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจไปสู่เพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจในการทำงานทุกอย่างถือเอาการตัดสินใจร่วมหรือปรึกษาหารือเป็นที่ตั้ง อำนาจของกลุ่มเหนืออำนาจของตน เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล การทำงานจะเน้นหนักไปในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการประสานงานระหว่างทีมโดยสรุปการบริหารงานของผู้นำแบบนี้ จะมีแนวทางดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือก่อนการดำเนินงาน โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ

2.2 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

2.3 ผู้ทำตัวทั้งเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำที่ดี สอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสวินิจฉัย และใช้ความคิดในการทำงานอย่างเต็มที่

2.5 การปฏิบัติงานมีความไว้วางใจซึ่งกัน

3. ผู้นำแบบเสรีธิปไตยเป็นผู้ที่ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ร่วมงานมีอิสระเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการใดๆ มักไม่มีหลักเกณฑ์ผู้ปฏิบัติกรส่วนใหญ่มีความสับสน ยุ่งเหยิงบรรยากาศของผู้นำแบบนี้คือ

3.1 ผู้นำไม่มีหลักเกณฑ์ในการบอกกล่าว หรือแสดงแนวทางการทำงาน ระบบและมาตรฐานในการทำงานไม่มี

3.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล ไม่มีการสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงานขึ้นมาใช้บริหารงาน

3.3 ผู้นำมักไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวใครทำอะไรก็ได้ เป็นผู้นำหรือหัวหน้าเพียงแต่ชื่อเท่านั้น

3.4 วัตถุประสงค์การทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงไปตามอำนาจหน่วยเหนือหรือเปลี่ยนอย่างไม่มีหลักเกณฑ์

3.5 ขาดความคิดริเริ่มในการทำงาน ไม่มีการประเมินผลงาน หรือหาแนวทางในการแก้ไขงานแต่อย่างใด

ผู้นำทั้ง 3 แบบดังกล่าว ไม่มีแบบใดที่ดีที่สุด และใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ทั้ง 3 แบบมีข้อดีและข้อเสีย แต่ประสิทธิผลของการใช้ ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานแต่ละสถานการณ์ แต่โดยทั่วไประบบประชาธิปไตย เป็นแบบที่นิยมใช้กันมาก เพราะถือว่าเป็นแบบผู้นำที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมมากที่สุด ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบผู้นำแบบต่างๆ

รายการ	ลักษณะของผู้นำ		
	อัตตาธิปไตย	ประชาธิปไตย	เสรีนิยม
1. ความถูกต้อง	มากที่สุด	มาก	น้อย
2. ความรวดเร็ว	เร็วมาก	เร็ว	ช้ามาก
3. ความเป็นผู้นำ	มีมาก	มีบ้าง	ไม่มี
4. ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	ไม่ได้	ดี	ดีมาก
5. รูปแบบของการทำงาน	แน่นอน	แน่นอน	ไม่แน่นอน
6. การเปลี่ยนแปลง	ไม่มี	มีบ้าง	มีมาก

ที่มา : เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์. 2542 : 63

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำแต่ละแบบเหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกัน ผู้นำจึงเลือกใช้ให้เหมาะสมและให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษามากที่สุด แต่ถึงอย่างไรก็ดีในภาพรวมแล้ว ผู้นำแบบเสรีนิยมไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ ส่วนแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิด

ผลดีในบรรยากาศของการทำงานดีกว่าผู้นำแบบอื่นๆ ผู้นำทางการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ควรใช้แบบประชาธิปไตย จะเกิดผลในทางสร้างสรรค์มากกว่า แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์อาจจะต้องเลือกใช้ผู้นำแบบอื่นบ้าง โดยนึกถึงประโยชน์ขององค์กรให้มากที่สุดและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ จึงกล่าวได้ว่ารูปแบบการใช้ผู้นำไม่มีสูตรตายตัวบุคคลเดียวกันแต่ต่างสถานการณ์ อาจใช้รูปแบบของผู้นำแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยของผู้นำเองจากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ประเภทของผู้นำหรือลักษณะของผู้นำแต่ละแบบเหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกัน ผู้นำจึงต้องใช้ให้เหมาะสม และให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารมากที่สุด แต่ในภาพรวมแล้วแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดผลดีในบรรยากาศของการทำงานดีกว่าผู้นำแบบอื่นๆ

แคทซ์ และเคิซัน (Katz & Kahn. 1987 :107, อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว เฉลา ประเสริฐ สังข์. 2542 :65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำใน 2 ลักษณะที่เหมือนกันที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ กล่าวคือ ศึกษาผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนที่แตกต่างกันคือ มองจุดเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มีตัวชี้หน้าที่บอกประสิทธิผล โดยได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้นำ 2 แบบได้แก่

แบบที่ 1 มิติมุ่งสัมพันธ์คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (Employee Orientation) จะให้ความสำคัญและความสนใจกับความสัมพันธ์ และความรู้สึกรักของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้ความสนใจเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และช่วยตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน พยายามทำให้เกิดความไว้วางใจ และความเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

แบบที่ 2 มิติมุ่งงานผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Production Orientation) จะรวมจุดสนใจอยู่ที่งานการผลิต เทคนิควิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน และจะมองคนในลักษณะที่ใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยจะกำหนดมาตรฐานของงานอย่างเข้มงวด กำหนดรายละเอียดของการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ควบคุมและสอดส่องการทำงานตลอดจนผลงานที่ได้รับอย่างใกล้ชิด ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด จะมีผู้ใต้บังคับบัญชา และให้กลุ่มช่วยเหลือ หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแทนที่จะตัดสินใจเองเพียงคนเดียว

อย่างไรก็ตาม นอกจากพฤติกรรมผู้นำซึ่งถูกอธิบายในเชิงทฤษฎี ยังมีพฤติกรรมผู้นำในมุมมองอื่น ๆ อีกดังนี้ (สุวัฒน์ ญาณะโค. 2544: 31)

1. ผู้นำที่เข้าใจว่าตนเองรู้อะไรทุกอย่าง ถือว่าตนเองเป็นผู้ฉลาด เก่ง มีความรู้
2. ผู้นำที่เอาแต่ใจตนเอง ถือตนเองเป็นใหญ่เหนือผู้อื่น ปราบปรามหรือต้องการสิ่งใดต้องเป็นอย่างนั้น และได้ตามนั้น ไม่ชอบความเห็นจากใคร



3. ผู้นำที่ไม่ยอมรับผิดชอบ จะทำงานในลักษณะของการประคองคนให้อยู่รอดไปวันๆ ไม่ชอบออกความเห็นเพราะกลัวความผิดพลาด
4. ผู้นำที่ไม่ฟังพาเพื่อนร่วมงาน จะไม่ชอบออกความคิดเห็น โดยเฉพาะไม่ชอบออกความคิดเห็นว่าอะไรถูก อะไรผิดให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ คงปล่อยเลยตามเลยไม่
5. ผู้นำที่ผู้ร่วมงานถูกเสมอ จะเข้าข้างผู้ร่วมงานเสมอไม่ว่าจะถูกหรือผิดก็ยังคงยืนยันสนับสนุนอยู่ตลอดเวลาว่าถูก
6. ผู้นำที่เอาแต่โมโหโทโส จะเป็นบุคคลเจ้าอารมณ์โกรธง่ายเป็นคนระงับอารมณ์ไม่อยู่
7. ผู้นำที่โยนความผิดให้ลูกน้อง จะรับแต่ความชอบ ชอบเอาหน้า หากมีความผิดเกิดขึ้นจะโยนความผิดให้ผู้อื่น โดยเฉพาะพวกพ้อง
8. ผู้นำที่เลือกที่รักมักที่ชัง จะเป็นผู้นำที่ชอบเล่นพวกพ้อง ชอบการประจบ และมักจะขาดความยุติธรรม และหุบเบา
9. ผู้นำที่ชอบอาฆาตจองเวร มักจะถือ โกรธ ไม่รู้จักหาย ชอบจับผิดผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา และมักชอบกลั่นแกล้ง
10. ผู้นำที่แบ่งงานไม่เป็น มักจะใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน แต่จะไม่ค่อยให้รางวัลคงใช้แรงงานเท่านั้น
11. ผู้นำที่ชอบหุบเบา มักจะมีคนสนิท มีสายลับ และมักเชื่อคนสนิทโดยไม่คำนึงเหตุผลหรือความถูกต้อง
12. ผู้นำที่เห็นแก่ตัว มักจะชอบฉกฉวยโอกาสหาผลประโยชน์ มักจะเสนอตัวให้ได้รับผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงาน
13. ผู้นำที่ขี้เล่นมักจะชอบพูดจาหยอกล้อเล่นหัวอย่าง ไม่ถือตัวเล่น ไม่เป็นเวลาไม่ถูกสถานที่และกาลเทศะ
14. ผู้นำที่มีนินตัง มักเป็นคนหน้าบึ้ง ท่าทางเอาจริงเอาจังตลอดเวลาว่าจะทำงานหรือเวลาว่าง จะพูดแต่เรื่องงาน
15. ผู้นำที่ขอรับกรรม มักจะไม่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง แม้จะไม่เห็นด้วยแต่ก็ไม่คัดค้านและพยายามทำใจของตนให้คล้อยตามโดยหาเหตุผลมาสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา
16. ผู้นำที่ชอบรวบงาน มักจะไม่ค่อยมอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้ผู้อื่นทำ มักจะทำเอง เพราะต้องการรักษาอำนาจ หรือรวบอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียว
17. ผู้นำที่ไม่ฟังเหตุผล มักจะชอบทำตามใจคน เอาแต่อำนาจจะไม่ฟังเหตุผลของผู้อื่น แต่ก็ไม่ถึงกับเอาแต่ใจตนเองมากอย่างประเภทที่ 2

18. ผู้นำที่ปล่อยความใจชอบจะไม่ขัดใจใคร ใครเสนออย่างไร ก็ว่าตามนั้นไม่เป็นตัวของตัวเอง

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยุกต์ (Yukl, 1991 : 96, อ้างถึง ใน สุรพล พุฒคำ. 2546 : 15) จะสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำในยุคปัจจุบันเพราะในยุคปัจจุบันผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำองค์กร หรือสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จโดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำจะต้องมุ่งเน้นงานมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ซึ่งยุกต์ (Yukl) ให้ข้อสังเกตว่า เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลปัจจัยที่เป็นสถานการณ์จึงจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพฤติกรรม ผู้นำ ถ้าผู้นำแต่ละคน มีพฤติกรรมทั้งด้านงานและบุคคลสูงและยุกต์(Yukl) ได้พัฒนาเป็นกรอบพฤติกรรมผู้นำได้ 3 ประเภทดังนี้

1. พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task – Oriented Behaviors) พฤติกรรมด้านนี้จะเน้นความชัดเจนในบทบาท การวางแผน และการจัดการ และการกำกับติดตามการดำเนินการในองค์กรเน้นที่ความสำคัญ และความสำเร็จของงาน ผู้นำจะใช้บุคลากร และทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรง และมั่นคงในกระบวนการทำงาน และการปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relation – Oriented Behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะให้การช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนา การรับรู้ การให้คำปรึกษา และการบริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคลเพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะ และการสร้างข้อผูกมัดกับองค์กร

3. พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง(Change– Oriented Behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญ กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และตีความเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นการทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจ การนำเสนอ โครงการใหม่ๆ การผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการร่วมมือกันในการให้การสนับสนุน และการดำเนินการในการเปลี่ยนในองค์กรกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะเกี่ยวกับการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายหลัก

จากพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบของยุกต์ (Yukl) พฤติกรรมผู้นำจะแสดงออกใน 3 ลักษณะคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงซึ่งพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ จะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กรได้ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่างๆ กัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ ของยุกล์ (Yukl) มาเป็นตัวแปรในการศึกษาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู กลุ่ม โรงเรียนตำบลห้วยจันทน์ อำเภอบางบาล จังหวัดศรีสะเกษ

การบริหารและการจัดการศึกษา

ขอบเขตภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 39 กำหนดให้ส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายใน ด้านงบประมาณ ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ระเบียบบริหารงบประมาณ หรือ หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง และสำนักงานประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ตามกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารทั่วไป ตาม กฎหมายที่ราชพัสดุหลักเกณฑ์ของกรมธนารักษ์ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการพัสดุ ระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ เป็นต้น ต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษา (สุรพล นิติไธพจน์. 2546 : 65-82) ดังรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิชาการ

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัด ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2. ด้านงบประมาณ

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้

- 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ

- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
- 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5 การบริหารการเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานะภาพวิชาชีพ
- 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.10 การลาศึกษาต่อ
- 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.14 การส่งเสริมวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.18 การอุทธรณ์
- 3.19 การร้องทุกข์
- 3.20 การออกจากราชการ
- 3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

- 3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ
- 3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4. ด้านการบริหารทั่วไป

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการดังนี้

- 4.1 การพัฒนาระบบและข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.9 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
- 4.10 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- 4.11 การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
- 4.12 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.13 การรับนักเรียน
- 4.14 การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.15 การอำนวยความสะดวกและการประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.16 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.17 การทัศนศึกษา
- 4.18 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.19 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.20 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.21 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.22 งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

4.23 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันทั่วไปว่าธรรมาภิบาล มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา โดยอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือ ทำให้ผู้เรียนเป็น คนดี เก่ง และมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 :30)

การบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปดังนี้

ด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญของสถานศึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพเนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งงานด้านวิชาการมีการกล่าวถึงมากมาย ขอเสนอแนะบางส่วน ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 51) ได้ให้ความหมายงานด้านวิชาการ หมายถึงงานด้านการเรียนการสอนทั้งหมด นับตั้งแต่เรื่องหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล

จิří ภู่อาระและ จันทรานี สงวนนาม (2545 : 56) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

อ่ำภา บุญช่วย (2537:2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอนผู้ศึกษาต้องใช้ความพยายามและความสามารถเป็นอย่างมากในการนำคณะครูและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ภารกิจในการบริหารสถานศึกษาในงานด้านวิชาการ มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ.2546 : 32)

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัด ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่างานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากกว่าการบริหารงานด้านอื่นๆ เนื่องจากงานวิชาการจะเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษา การที่จะบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายของงานวิชาการอย่างลึกซึ้งด้วย

ด้านบริหารงานงบประมาณ งบประมาณมีความสำคัญในแง่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพโดยยึดตามกรอบเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินอุดหนุน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคด้วย ซึ่งงานด้านงบประมาณมีการกล่าวถึงไว้มากมายขอนำเสนอไว้บางส่วนดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 66) กล่าวถึง การบริหารงบประมาณของโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษานับว่าจะมีบทบาทมากขึ้น แต่ละโรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนมากขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 47) กล่าววงบประมาณได้แก่ แผนซึ่งประกอบด้วยข้อความซึ่งคาดหมายผลที่คิดไว้ล่วงหน้า และแสดงออกมาเป็นตัวเลข บางครั้งงบประมาณอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แผนงานที่เป็นตัวเลข งบประมาณอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงินจำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือที่วัดได้ด้วยสิ่งอื่น

ภารกิจในการบริหารสถานศึกษาในงานด้านงบประมาณ มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32)

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
2. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
3. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
4. การบริหารการเงิน
5. การบริหารบัญชี

6. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ประกอบด้วยเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินอุดหนุน ดังนั้นสถานศึกษาต้องมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการปฏิบัติผู้บริหารทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก ปฐมนิเทศ ให้การอบรม หาวิธีการจูงใจและกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นนักบริหารงานบุคคลไปพร้อมกับการทำงานบริหารด้านอื่นๆ ด้วยซึ่งงานด้านการบริหารงานบุคคลมีการกล่าวถึงไว้มากมาย ขอนำเสนอไว้บางส่วนดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 :140) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีความค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

เสนาะ ตีเขาว (2543 : 11) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคือการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์ และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุดรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดังแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดตลอดจนการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

ภารกิจในการบริหารการศึกษา ในงานด้านการบริหารบุคคล มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ.2546 : 33)

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารในการใช้ ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง กำหนด ตำแหน่ง บรรจุ พัฒนา และบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบ บริหารองค์การให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดโดย มีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบของสถานศึกษา ซึ่งงานด้านการบริหารทั่วไปมีการกล่าวถึงไว้มากมายขอ นำเสนอไว้บางส่วนดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 14) กล่าวถึงการบริหาร ทั่วไปว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับงานจัดสำนักงาน งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งาน สวัสดิการ งานยานพาหนะ การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 งาน ประสานงานขยายโอกาสทางการศึกษา และงานซึ่งมิได้อยู่ในความรับผิดชอบของงานใด

ประเสริฐ เชษพันธ์ (2542 : 99) กล่าวถึง งานธุรการหรือการบริหารงานทั่วไปว่างาน ธุรการไม่ได้เป็นหัวใจของงานการบริหารการศึกษาเหมือนงานวิชาการแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งใน แห่งของการเป็นฝ่ายให้บริการ ประสานและสนับสนุนงานวิชาการและงานด้านอื่น ๆ ให้เป็นไปได้ด้วย ความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 51) ได้ให้ความหมายของงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาว่า หมายถึง งานธุรการ – รับส่งเอกสาร การเงิน บัญชี และงานพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง

ภารกิจในการบริหารสถานศึกษาในงานด้านการบริหารทั่วไป มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 33)

1. การดำเนินการธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
4. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
5. การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงาน และสถานบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร งานสารบรรณ งานการให้บริการต่างๆ การประสานงานด้านอื่น ๆ รวมทั้งส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้วยความเรียบร้อยราบรื่น

ข้อมูลสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนตำบลห้วยจันทร์ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ

ข้อมูลสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนตำบลห้วยจันทร์ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษเป็นโรงเรียนในสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนทั้งหมด 3 โรงเรียนด้วยกันคือ

1. โรงเรียนบ้านกันตรวจห้วย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล- ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านกันตรวจห้วย

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประสานและส่งเสริมกับหน่วยงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เป็นมนุษย์ที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม เก่ง มีสติปัญญาเฉียบแหลม ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข



ตารางที่ 2.2 จำนวนนักเรียนแต่ละระดับชั้นจำแนกตามเพศ

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน			
	ชาย	หญิง	รวม	คิดเป็นร้อยละ
อนุบาล 1	2	7	9	9.63
อนุบาล 2	3	4	7	7.49
ป. 1	10	5	15	16.05
ป.2	10	4	14	14.98
ป.3	4	4	8	8.56
ป.4	10	17	27	28.89
ป.5	9	9	18	19.26
ป.6	3	6	9	9.63
รวม	52	56	107	100

ตารางที่ 2.3 จำนวนครูอาจารย์จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา

ประเภทวุฒิ	ชาย	หญิง	รวม	หมายเหตุ
1. ปริญญาโท	1	-	-	-
2. ปริญญาตรี	2	6	8	-
3. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	-	-	-	-
4. ต่ำกว่าปริญญาหรือเทียบเท่า	-	-	-	-
5. ไม่มีวุฒิทางครู	-	-	-	-
รวม	3	6	9	-

2. โรงเรียนบ้านหนองผือ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาบุคลากรเพิ่ม เสริมแรงโดยใช้เทคโนโลยี มีแหล่งเรียนรู้
ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม นำชุมชนมามีส่วนร่วม
สู่มาตรฐานการศึกษา

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลนักเรียน

ระดับชั้น	จำนวนห้อง	เพศ		รวม
		ชาย	หญิง	
อบ.1	1	4	6	10
อบ.2	1	6	7	13
รวม	2	2	11	13
ป.1	1	6	4	10
ป.2	1	3	6	9
ป.3	1	4	6	10
ป.4	1	8	3	11
ป.5	1	7	10	17
ป.6	1	2	7	9
รวม	6	30	36	66
รวมทั้งหมด	8	40	49	89

ตารางที่ 2.5 ข้อมูลครู

ตำแหน่ง	จำนวน/คน	เพศ		รวม
		ชาย	หญิง	
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	1	-	1	1
ครู	4	3	1	4
ครูผู้ช่วย	1	-	1	1
รวมทั้งหมด				6

3. โรงเรียนหมู่บ้านป่าไม้ห้วยจันทน์ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษา

พันธกิจ

เพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกคนให้ได้รับการพัฒนาเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษา ด้วยระบบการจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.6 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนหมู่บ้านป่าไม้ห้วยจันทน์

ตำแหน่ง	จำนวน/คน	เพศ		รวม
		ชาย	หญิง	
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	1	1	-	1
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	1	1	-	1
ครู	17	7	10	17
พี่เลี้ยงเด็กพิการ	1	-	1	1
ช่างครุภัณฑ์ 3	1	1	-	1
รวม				21

ตารางที่ 2.7 ข้อมูลนักเรียน

ระดับชั้น	จำนวนห้อง	เพศ		รวม
		ชาย	หญิง	
อบ.1	1	16	16	32
อบ.2/1	1	11	5	16
อบ.2/2	1	12	9	21
รวมอนุบาล	3	39	30	69
ป.1	1	27	8	35
ป. 2/1	1	8	11	19
ป.2/2	1	12	9	21
ป. 3/1	1	11	8	19
ป.3/2	1	8	11	19
ป. 4	1	13	19	32
ป.5/1	1	7	12	19
ป.5/2	1	7	5	12
ป. 6	1	12	14	26
รวมประถมศึกษา	9	105	97	202
ม. 1	1	11	16	27
ม. 2/1	1	19	13	31
ม.2/2	1	24	7	31
ม.3	1	15	15	30
รวม	4	69	51	120
รวมทั้งหมด	16	216	69	390

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พรรณพร หฤทัยถาวร (2541 : 122) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก บุคลิกภาพของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารมีอยู่ในระดับดีมาก บุคลิกภาพทุกด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำทุกมิติของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทางการบริหารน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทางการบริหารมาก มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบางด้านและบางมิติ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2542 :10) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 95 คน ในการทดสอบค่าสถิติใช้ระดับความมีนัยสำคัญ.05 คะแนนลักษณะของผู้บริหารทั้งสี่ด้าน คือ ด้านบุคลิก ภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และด้านอาชีพอยู่ในระดับมากคะแนนลักษณะของผู้บริหารจำแนกตามขนาด โรงเรียนและวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญไม่ว่าจะพิจารณาโดยภาพรวมหรือแยกเป็นรายด้าน คะแนนของลักษณะผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดยกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ได้คะแนนลักษณะของผู้บริหารทุกด้านสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า อย่างมีนัยสำคัญ

สุพัฒน์ แสพมาโนช (2544 :135) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 จำนวน 267 คน หัวหน้าหมวดวิชา 267 คน รวม 534 คน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ใช้มากที่สุด เป็นวิธีที่ 4 คือผู้บริหารอภิปรายปัญหาต่อกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ รองลงมาตามลำดับได้แก่ วิธีที่ 5 คือผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และทำการตัดสินใจโดยให้ความเห็นสอดคล้องกัน วิธีที่ 3 คือ ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชาและวิธีที่น้อยที่สุดเป็นวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารแตกต่างกัน

มะลิซ้อน โกศลวิวัฒนา (2548 : 144) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านแบบสั่งการ ด้านแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และด้านแบบให้มีส่วนร่วมเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามขนาดโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่เมื่อพิจารณารายด้านพบด้านแบบสั่งการมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามงานที่รับผิดชอบโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 98) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการมุ่งความสำเร็จรายบุคคล แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วันชัย แก้วต่างสิน (2546 : 134) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการของครู กลุ่มโรงเรียนกอทูลเพชรละคร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองไผ่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด วัตถุประสงค์พบว่าการศึกษานี้พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์แต่ความต้องการในมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าเล็กน้อย พฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งงาน ระดับมากที่สุด ได้แก่

นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้กับครูเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น พยายามให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และบริหารโดยวางแผนอย่างมีระเบียบ ตามลำดับ ระดับมาก ได้แก่ หมั่นตรวจดูแลให้ครูทำงาน ประสานกัน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู และความสำคัญแก่งานวิจัยและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ตามลำดับ ระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งที่บกพร่อง และสั่งการในลักษณะที่เฉียบขาดตามลำดับ พฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งสัมพันธ์ ระดับมากที่สุด ได้แก่ กระทำสิ่งที่ทำให้ครูมีความยินดีที่ได้เป็นสมาชิกคนหนึ่งของโรงเรียน ชอบทำงานร่วมกับครูและการประชุมพบปะ สงสรวรกับครูอย่างสม่ำเสมอ และยอมรับในความรู้ความสามารถของครู ตามลำดับ ระดับมาก ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือแก่ครูเป็นการส่วนตัวเสมอ เป็นคนเปิดเผยและเข้าใจง่ายและนำข้อเสนอแนะของครูมาพิจารณาในการบริหารงานตามลำดับ

นัยนา นาคฤทธิ์ (2547 : 146) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำและการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพฯ เขต 1 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุดสองแบบพบว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สมควร ไกลพน (2546 : 152) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกตามตำแหน่งพบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นที่ดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่ง คู่ก็คือข้าราชการครู โรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

มีผู้ให้ความสนใจวิจัยพฤติกรรมผู้นำไว้เช่น

เวิร์ทซิงตัน (Worthington. 1989 : 93, อ้างถึงใน สุรัช กรวยทอง. 2547 :39) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมินพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันซึ่งประกอบด้วยศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณาซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ศึกษานิเทศก์มีความเห็นพ้องกับพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่
2. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ศึกษานิเทศก์มีความเห็นแตกต่างกันด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ
4. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมผู้นำ
5. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่าง
6. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่าศึกษานิเทศก์มีอัตราสูงกว่ากลุ่มอื่น

ทอมสัน (Thomson. 1988 : 79, อ้างถึงใน สุรัช กรวยทอง 2547 : 39) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสบการณ์ทางการศึกษาของอาจารย์โรงเรียนมัธยมในรัฐเนบราสกา (Nebraska) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทำ การศึกษาจากอาจารย์จำนวน 161 คน

ในจำนวนโรงเรียน 28 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ ประสบการณ์ทางการบริหารของอาจารย์ใหญ่ จำนวนครูผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในด้านประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่และขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำส่วนใหญ่จะ ไม่มีความแตกต่างกันทั้งพฤติกรรมด้านเน้นงาน ด้านเน้นความสัมพันธ์และด้านเน้นการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจจะเป็น

เพราะสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้การแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านต่างๆ มีความไม่แตกต่างกัน