



### ขอเขียน ทฤษฎีและงานวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอ ขอเขียน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความเป็นมาของ  
ศึกษาศึกษาอำเภอ บทบาทของศึกษาศึกษาอำเภอ พฤติกรรมผู้นำ ศึกษาศึกษาอำเภอกับ  
ลักษณะพฤติกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดังจะได้อธิบายตามลำดับคือ

#### ความเป็นมาของศึกษาศึกษาอำเภอ

ศึกษาศึกษาอำเภอเป็นตำแหน่งของนักบริหารการศึกษาตำแหน่งหนึ่ง สังกัดสำนัก  
งานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากหนังสือประวัติกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2476 ตามพระราชบัญญัติ จัดตั้งกระทรวง  
และกรม พ.ศ.2476 โดยเรียกชื่อว่า กรมธรรมการ กระทรวงธรรมการ ตามพระราช  
บัญญัติดังกล่าวแบ่งส่วนราชการเป็นดังนี้คือ

1. กรมเลขาธิการรัฐมนตรี
2. กรมปลัด
3. กรมศึกษาธิการ
4. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. กรมธรรมการ
6. กรมศิลปากร

ตำแหน่งศึกษาศึกษาอำเภอเรียกว่า ธรรมการอำเภอ สังกัดกรมธรรมการ การ  
แบ่งส่วนราชการของกรมแบ่งออกดังนี้คือ

1. ชุวมการมณฑล
2. ชุวมการจัังหวัก
3. ชุวมการอำเภอ

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ.2476 มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการใหม่ ไม่มีผลกระทบทอตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ

วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ.2483 มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระทรวงศึกษาธิการ มีผลกระทบทอตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ เพราะมีการแบ่งส่วนราชการ เป็นดังนี้

1. ชุวมการจัังหวัก
2. ชุวมการอำเภอ

วันที่ 14 เมษายน พ.ศ.2485 กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา จักวางระเบียบราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งส่วนราชการส่วนกลาง ดังนี้

#### 1. กองกลาง

- 1.1 แผนกโตตอบ
- 1.2 แผนกรับส่ง
- 1.3 แผนกเก็บ
- 1.4 แผนกศึกษาธิการ

#### 2. กองคลัง

#### 3. กองการศึกษาผู้ใหญ่

วันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ.2487 กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา จักระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวง ในกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) กำหนดให้ราชการบริหารงานส่วนภูมิภาค มีตำแหน่งศึกษาธิการนครบาลเพิ่มขึ้น

วันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2491 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศยกเลิกตำแหน่งศึกษาธิการนครบาล

วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2496 กฎ ก.พ. ฉบับที่ 109 ให้สำนักงานปลัดกระทรวง  
มีตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น คือ

1. ศึกษาธิการอำเภอผู้ช่วยจัตวา
2. ศึกษาธิการอำเภอจัตวา
3. ศึกษาธิการอำเภอตรี
4. ศึกษาธิการอำเภอจังหวัดผู้ช่วยตรี
5. ศึกษาธิการจังหวัด
6. ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอภาค
7. ศึกษาธิการจังหวัดเอก
8. ศึกษาธิการภาค

วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2497 กฎ ก.พ. ฉบับที่ 6 ออกตามความพระราช  
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2497 ได้เปลี่ยนแปลงชื่อเรียกตำแหน่งศึกษาธิการ  
อำเภอจากกฎ ก.พ. ฉบับที่ 109 พ.ศ.2496 ดังนี้<sup>1</sup>

กฎ ก.พ.ฉบับที่ 109 พ.ศ.2496	กฎ ก.พ.ฉบับที่ 6 พ.ศ.2497
<p>ศึกษาธิการอำเภอผู้ช่วยจัตวา</p> <p>ศึกษาธิการจังหวัดผู้ช่วยตรี</p>	<p>ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ</p> <p>ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด</p>

วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ.2500 ได้มีกฎ ก.พ. ฉบับที่ 130 ซึ่งออกตามความใน  
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2497 โดยเปลี่ยนชื่อ ศึกษาธิการภาค เป็น  
ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

<sup>1</sup> รอง ศยามานนท์ และคนอื่น ๆ, ประวัติกระทรวงศึกษาธิการ (พระนคร :  
โรงพิมพ์คุรุสภา, 2507), หน้า 529 - 543.

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2509 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติโอนโรงเรียนประชา-  
บาลบางประเภทไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เรียกชื่อโรงเรียนว่า โรงเรียนประชา-  
บาล ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาประชาบาลเป็นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดย  
มีกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายช่วยเหลือ ส่งเสริมองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัด คือ กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ช่วยเหลือส่งเสริมและความคุมเกี่ยวกับงาน  
ในด้านวิชาการ เช่น การกำหนดหลักสูตร การวัดผลการศึกษา การนิเทศงาน<sup>1</sup>

วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2519 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศคำสั่งกระทรวง  
ศึกษาธิการ ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 เรื่องการแต่งตั้งตัวแทนกระทรวง  
ศึกษาธิการในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยมอบให้ศึกษาธิการเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ  
มีชัยชาญงานในการเป็น ผู้ประสานงาน รายงาน และติดตามรายงานผลการปฏิบัติงาน  
ของงานทั้งหมด

วันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2521 สำนักงานคุรุสภาได้ประกาศเรื่อง มาตรฐานกำหนด  
ตำแหน่งข้าราชการครู ในสาย ค. กำหนดชื่อศึกษาธิการอำเภอเป็นนักบริหารการศึกษา รับ  
เงินเดือนในระดับ 4 - 5 - 6<sup>2</sup>

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2523 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหาร  
โรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษามูลนิธิ  
ศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2523 พร้อมนี้ได้มีการแก้ไขและประกาศพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง  
รวมทั้งหมด 6 ฉบับ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช  
2523 ได้กำหนดบทบาทให้ศึกษาธิการอำเภอ เป็นกรรมการในคณะกรรมการการประถมศึกษา  
ในระดับอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้คือ

<sup>1</sup> กองตรวจและรายงาน, หน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษาธิการจังหวัดและ  
ศึกษาธิการอำเภอ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2524), หน้า 3.

<sup>2</sup> วัชรินทร์ เกตะวันดี, มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูตามความในมาตรา  
5 แห่งพระราชกฤษฎีกา พ.ศ.2520 (กรุงเทพมหานคร : องค์การส่งเสริมสหกรณ์  
2521), หน้า 61.



1. ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
2. เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
3. เสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
4. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย<sup>1</sup>

ตามที่กล่าวมาแล้ว ได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นมาของศึกษานิเทศก์อำเภอว่า ลักษณะของงานได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เฉพาะในช่วงเวลาตั้งแต่ พ.ศ.2509 ถึง พ.ศ.2523 ลักษณะงานมีแนวโน้มไปในทางที่จะต้องเป็นผู้ประสานงานมากขึ้น มีการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ในลักษณะเป็นที่งาน ศึกษานิเทศก์อำเภอจะต้องมีความรู้ในเรื่ององค์การและกลุ่มคนเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของงานของศึกษานิเทศก์อำเภอคือ ลักษณะพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์อำเภอ ที่จะแสดงออกต่อสมาชิกของกลุ่ม อันจะส่งผลกระทบต่อสถานภาพของศึกษานิเทศก์อำเภอ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม นั่นก็คือ ภารกิจและบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอที่จะต้องปฏิบัติงานจริง ๆ นั่นเอง

#### บทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ

จากการศึกษาถึง ภารกิจและบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ นั่นก็คือ ภารกิจของศึกษานิเทศก์อำเภอ คือภารกิจและบทบาทของกระทรวงศึกษาธิการในระดับอำเภอนั้น ๆ จากประกาศคณะกรรมการ วิจัย ฉบับที่ 216 พ.ศ.2515

<sup>1</sup> "พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523," ราชกิจจานุเบกษา

ข้อ 23 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีภารกิจ 3 ประการคือ

1. งานเกี่ยวกับการศึกษา
2. งานการพระศาสนา
3. งานการวัฒนธรรม<sup>1</sup>

สมัย รุทธิ์ปรีชา ไคเบงบทบาทของศึกษาธิการอำเภอไว้ 2 ช่วงคือ

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ พ.ศ.2476 - พ.ศ.2508

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ.2509 - ปัจจุบัน<sup>2</sup>

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ พ.ศ.2476 - พ.ศ.2508 นั้น บทบาทของศึกษาธิการอำเภอจะเน้นหนักไปที่การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา รวมทั้งการบริหารงานด้านบุคคล งานด้านเงิน งานด้านอาคารสถานที่ และอื่น ๆ จนสังคมเกิดความคิดและยอมรับว่าบทบาทของศึกษาธิการอำเภอคือ งานการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบด้วยผู้ที่ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอนั้น สรรพมาจากขอบเขตจำกัด โดยมากจะมาจากกรมสามัญศึกษา ซึ่งหมายถึงมาจากครูประถมศึกษา ฉะนั้นความรู้ความสามารถจึงถูกจำกัดให้คนเคยกับงานประถมศึกษา จนศึกษาธิการอำเภอในช่วงนั้นถูกมองว่ามีหน้าที่สำคัญอยู่อันหนึ่งคือ เมื่อใกล้จะถึงวันสิ้นเดือน จะต้องไปรับเงินเดือนครูทั้งอำเภอจากจังหวัด มาจ่ายให้ครูในอำเภอของตน<sup>3</sup>

<sup>1</sup> "ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216," ราชกิจจานุเบกษา 89 (29 กันยายน 2515) : 12.

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ สมชัย รุทธิ์ปรีชา, รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 17 กุมภาพันธ์ 2525.

<sup>3</sup> บรรจง ชูสกุลชาติ, จากพะเยาถึงเจ้าพระยา (กรุงเทพมหานคร : บุญสมออกฟ.ตท., 2521), หน้า 200.

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ.2508 - ปัจจุบัน นั้น บทบาทของศึกษาธิการอำเภอได้รับผลกระทบจากแนวความคิดของ พญา จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี นำไปกำหนดเป็นนโยบายของรัฐในการโอนการศึกษาไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น โดยโอนทั้งโรงเรียน ทรัพย์สิน และครู จน พ.ศ.2509 รัฐบาลได้ประกาศโอนโรงเรียนประถมศึกษาบางประเภทไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำเร็จตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทของศึกษาธิการอำเภอ จากเดิมที่มีภารกิจในงานการศึกษาประชาบาลทั้งหมด เหลือเพียงงานด้านบริหารวิชาการ สังคมทั่วไปจึงมองว่างานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอน้อยลง ประกอบกับศึกษาธิการอำเภอได้ศึกษาถึงบทบาทที่แท้จริงของตน ว่าในสภาพปัจจุบันศึกษาธิการอำเภอควรมีภารกิจและบทบาทในลักษณะของผู้ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น ขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ยอมรับว่าในอนาคตอันใกล้นี้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอจะต้องทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

1. ศูนย์รวบรวมข้อมูลทางการศึกษา
2. ศูนย์บริการหน่วยงานทางการศึกษา
3. ศูนย์รายงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน<sup>1</sup>

บทบาทของศึกษาธิการอำเภอตามที่กล่าวมาแล้ว ได้ชี้ให้เห็นว่าในสภาพปัจจุบันและในอนาคต ศึกษาธิการอำเภอจะมีลักษณะงานที่จะเน้นเรื่องการประสานงาน การรวบรวมข้อมูล การบริการ และการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษา บทบาทที่กล่าวมาไม่สามารถตั้งอยู่บนฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ ได้เน้นให้เห็นว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำของศึกษาธิการ เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อภารกิจและบทบาทของศึกษาธิการอำเภอในสภาพปัจจุบัน ซึ่งภารกิจและบทบาทจะตั้งบนฐานของการประสานเชื่อมโยงกับบุคคลในฝ่ายต่างๆ สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งอันควรมานำพิจารณาอีกคือ บุคลิกภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อลักษณะพฤติกรรมผู้นำ

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ ประจวบ คำบุญรัตน์, ผู้ตรวจราชการกระทรวง ชั้น 1,

### พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางและยอมรับกันในทุกประเทศว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อบทบาทการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึง พฤติกรรมมนุษย์ ความหมายผู้นำ แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ประเภทของผู้นำ และ ลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่ดี ตามลำดับ

### พฤติกรรมมนุษย์

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวว่า "การเคลื่อนไหวของอินทรีย์ทุกอย่างที่ปรากฏออกมา เป็นพฤติกรรมต้องมีมูล เจตนา หรือแรงจูงใจ"<sup>1</sup> ดังนั้นพฤติกรรมมนุษย์จึงเป็นผลมาจากการกระทำที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า เมื่อมีสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นมาเร้าต่ออินทรีย์เมื่อใดก็จะเกิดการตอบสนองด้วยอาการกระทำหรือกิริยาอาการที่แสดงออกทางร่างกาย กล้ามเนื้อ สมอง อารมณ์ ความคิด และ ความรู้สึก นักจิตวิทยาได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 อย่างคือ

1. พฤติกรรมเปิดเผย (Overt Behavior) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ การแสดงท่าทางต่าง ๆ การพูด ตลอดจนการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ

2. พฤติกรรมปกปิด (Covert Behavior) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้แก่ ความคิด ความรู้สึก อารมณ์และทัศนคติ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>อุทัย หิรัญโต, จิตปศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเคียนส์ไตร์, 2520), หน้า 272.

<sup>2</sup>ธรรมรส โชติคุณธร, มนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชเชต, 2519), หน้า 383 - 385.





พทยา สายหู เรียกพฤติกรรมทั้งสองนี้ว่า พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน โดยสรุปว่า "อาการของการกระทำที่ปรากฏให้เห็นสิ่งใดนั้น เป็นผลเนื่องจากพฤติกรรมภายในระบบประสาท และต่อมาแสดงนัยภายในตามเนื้อ ซึ่งมองไม่เห็นได้จากภายนอก แต่พฤติกรรมภายในนี้ทำให้ปรากฏพฤติกรรมภายนอกได้"<sup>1</sup>

ผู้วิจัยมีแนวความคิดสัมพันธ์กับคำกล่าวของ พทยา สายหู ในกรณีนี้กล่าวว่า พฤติกรรมภายในเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภายนอกได้ และผู้วิจัยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์นั้นมีตัวแปรที่ควบคุมพฤติกรรมมนุษย์อีกหลายตัว อันได้แก่ อารมณ์และเหตุผล จะเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้นพฤติกรรมมนุษย์น่าจะศึกษาในลักษณะ พฤติกรรม 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นไปตามธรรมชาติ
2. ลักษณะพฤติกรรมที่ได้รับการควบคุม ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่ใดแสดงออกมารายใ้การควบคุมของตัวแปรต่าง ๆ

### ความหมายของผู้นำ

แอนดรู คัมปลิว ฮัลปิน (Andrew W. Halpin) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตองการ

---

<sup>1</sup>พทยา สายหู, "ปัญหาการศึกษาพฤติกรรมในสังคมมนุษย์," เอกสารสารนิพนธ์ สัมมนาเรื่องการศึกษาเชิงคุณภาพในสังคมศาสตร์และการศึกษา, 1-2 ตุลาคม 2521 "แนวทางการวิจัยคุณภาพ" (กรุงเทพฯ: สำนักรงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2522), หน้า 37.

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน<sup>1</sup>

บุญโญ สาคร ได้ให้แนวในการพิจารณาผู้นำคือใครไว้ดังนี้คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของ อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางสถานการณ์ ผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนคนเดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารงานหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารหรือหัวหน้า แต่การมีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคน ให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจในการกำหนดตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น หลักการข้างต้นนี้เป็นการพิจารณาผู้นำในแง่ของศาสตร์ในการบริหารว่าจะพิจารณาผู้นำได้อย่างไร คือให้ดูที่พฤติกรรม ไม่ใช่ดูที่ตำแหน่งเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการกล่าวถึงผู้นำตามความนัยกว้างคือรวมทั้งผู้ที่มีความเป็นผู้นำโดยพฤตินัยและหัวหน้าหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำโดยนิตินัย<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), pp. 27 - 28.

<sup>2</sup> บุญโญ สาคร, หลักบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 153 - 154.

กอร์ดอน เอ็น แมคเคนซี (Gordon N. Mackenzie) โทกล่าว่า ความเป็นผู้นำนั้นหมายถึงพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย จากแนวคิดนี้แสดงว่า มนุษย์ทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ต่างกันแต่เพียงบุคคลใดมีความเป็นผู้นำมากกว่าคนอื่น เป็นที่คาดหวังกันโดยทั่วไปว่าผู้นำในหน่วยงานควรจะมีความเป็นผู้นำมากกว่าผู้ร่วมงาน และความเป็นผู้นำนี้แสดงออกในรูปของพฤติกรรม ดังนั้นตามทัศนะแมคเคนซี (Mackenzie) ผู้นำจึงควรเป็นผู้มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ในการพยายามแสวงหาทางเพื่อบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน<sup>1</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน โทกล่าว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วก็จะเห็นได้ชัดเจนว่า เน้นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน<sup>2</sup>

จอห์น เอ บาร์ทก (John A. Bartky) กลับมีความเห็นแตกต่างออกไปว่า ความเป็นผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ<sup>3</sup>

ธีระ รุญเจริญ ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้โดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

<sup>1</sup> Gordon N. Mackenzie, Stephen M. Corey and Associates, Instructional Leadership (N.Y. : Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1954), p. 4.

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 204.

<sup>3</sup> John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), p. 15.

2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม ความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอกแบบ<sup>1</sup>

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ลักษณะของผู้นำสรุปได้ดังนี้คือ

1. ผู้นำนั้นอาจจะเป็นโดยตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งทางราชการก็ได้ สุดแต่ความสามารถในการสร้างศรัทธาและค่านิยม
2. ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีเลิศ และจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้เป็นอย่างดี
3. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานแล้ว จะต้องคาดการณ์ถูกต้องทุกประการ เพื่อผลในการปฏิบัติงาน
4. ผู้นำจะต้องมีความอดทนและเชื่อมั่นตนเอง

### แนวทางการศึกษาผู้นำ

การศึกษาผู้นำตามแนวทางในการบริหารนั้น พอจะแบ่งออกได้ตามความสนใจ ในการให้ความสำคัญต่อผู้นำแต่ละลักษณะ สามารถแบ่งได้เป็น 3 วิธีคือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีนี้จะใช้ศึกษาผู้นำในช่วงแรกที่มีความเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นคนรวยรวย มีบุคลิกภาพสูงส่ง น่าเลื่อมใส มีบารมี มีความเป็นเสน่ห์ มีพรสวรรค์ ในลักษณะของการเป็นผู้นำ เช่น การเลือกตั้งประธานาธิบดีของประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1904 - 1960 พบว่า ประธานาธิบดีที่ได้รับเลือก 15 คนนั้น 14 คนเป็นคนที่สูงกว่าคู่แข่งอื่น ผู้นำประเภทนี้จะมีสถานภาพประหนึ่งเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เช่น พระมหากษัตริย์ เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของคนในชาติ ก็เป็นผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม วิธีการศึกษา

---

<sup>1</sup>ธีระ รุณเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารงานของสถาบันฝึกหัดครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 22.

ผู้นำประเภทนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกำหนดโดยลักษณะ (Trait) มักจะมุ่งเน้นไปศึกษาในลักษณะที่สำคัญ 2 ประการคือ

1.1 ลักษณะทางกาย (Physical Traits) คือ จะศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก และความแข็งแรง

1.2 ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) คือ ศึกษาเกี่ยวกับ ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่ม และสติปัญญา

2. วิธีการทางสังคมวิทยา วิธีนี้นำมาใช้ศึกษาผู้นำในช่วงกลางที่เริ่มมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับลักษณะ (Trait) แต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีกลุ่มคน จะเกิดผู้นำก็ต่อเมื่อมีผู้ตาม ดังนั้นการเกิดผู้นำจึงเกิดมาจากกลุ่ม การศึกษาผู้นำจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม เพราะผู้นำหมายถึงบุคคลในกลุ่มที่แสดงบทบาทช่วยกลุ่มให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยกลุ่มตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และช่วยกลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หรือช่วยทำให้กลุ่มเกิดความเข้มแข็งอยู่ได้ตลอดไป ใครก็ตามที่ไม่สามารถช่วยกลุ่มได้ตามที่กล่าวมาแล้ว จะเป็นผู้นำไม่ได้ ถึงแม้จะมีลักษณะ (Trait) ที่ดีเยี่ยม หรือตำแหน่งสูงส่งอย่างไรก็ตาม ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การศึกษาในช่วงนี้จะเน้นองค์ประกอบทางสังคมวิทยา คือ สนใจ บทบาทและความสัมพันธ์ของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ

3. วิธีการทางเชิงพฤติกรรม วิธีการนี้นำมาใช้ศึกษาผู้นำในช่วงปัจจุบัน เพราะการศึกษาผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากนักบริหารได้ให้ความสนใจเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ และเชื่อในทรัพยากรมนุษย์ ฉะนั้นการศึกษาผู้นำในสภาพปัจจุบันจึงต้องศึกษาถึง ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ รวมเรียกว่า พฤติกรรมขององค์การ วิธีการศึกษาผู้นำจึงเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำทั้งค่านิยมบุคคล และค่านิยมสถานการณ์ โดยจะเน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Jame M. Lipham, Behavioral Science and Educational Administration Edited by Daniel E. Griffiths. (Chicago : The University of Chicago Press, 1964), pp. 119 - 141.

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า การศึกษาผู้นำนั้นจะต้องศึกษาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ค่านิยมของผู้นำแต่ละกลุ่ม
2. ความต้องการขั้นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่า ผู้นำแต่ละกลุ่มมีเพียงใด
3. พฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มที่แสดงออกต่อพฤติกรรมของผู้นำ

### ประเภทของการเป็นผู้นำ

จากการศึกษาของนักวิชาการได้พบว่า ผู้นำนั้นแบ่งออกได้หลายประเภทตามแนวความคิดของแต่ละท่านได้ดังนี้ คือ

บิลลี่ เจ ฮอด และ เฮอริเบิร์ต เจ จอห์นสัน ( Billy J. Hodge and Herbert J. Johnson) ได้ให้ข้อคิดว่า ผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมมีความรับผิดชอบสูง และจะพยายามส่งเสริมการรักษาระดับแรงจูงใจของเพื่อนร่วมงาน โดยจะกระทำ 2 วิธีคือ วิธีการให้รางวัลแก่ผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานสำเร็จจุดลงไป และอีกวิธีคือการลงโทษให้เกิดความกลัว วิธีการทั้งสองนี้ วิธีแรกเรียกว่า ผู้นำแบบทางบวก ส่วนที่ใ้วิธีลงโทษเรียกว่าผู้นำแบบลบ<sup>1</sup>

สตีเฟน เจ เคเนวิช (Stephen J. Knezevich) ได้กล่าวว่า ถ้าจะแบ่งผู้นำพอจะแบ่งออกได้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ( Symbolic Leadership)
2. ผู้นำตามแบบแผน ( Formal Leadership)
3. ผู้นำตามหน้าที่ ( Function Leadership)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Billy J. Hodge and Herbert J. Johnson, Management and Organization Behavior (New York : John Wiley & Sons, 1970), pp. 267 - 268.

<sup>2</sup>Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education 2nd ed., (New York : Harper & Row, 1960), pp. 95-98.

ฮาร์โรลด์ ฮับเบิลยู โบล และ เจมส์ เอ คาเวนพอร์ต ( Harold W. Boles and James A. Davenport ) ได้แสดงแนวคิดที่ว่า ผู้นำควรแบ่งออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำตามสถานการณ์
2. ผู้นำแบบผูกเงินชั่วคราว
3. ผู้นำโดยเสนาหา<sup>1</sup>

เกทเซล และคณะ ( Getzels and Others ) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้มีแนวความคิดมาจากทฤษฎีระบบสังคม ซึ่งถือว่าระบบสังคมสามารถวิเคราะห์ได้ 2 ระดับคือ ระดับสังคมวิทยา และ ระดับสังคมจิตวิทยา จากนั้นนำมาสร้างโครงสร้างเป็น 2 มิติ มิติแรกคือมิติทางสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง มิติที่สองคือมิติส่วนบุคคล ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ<sup>2</sup> จากแนวคิดดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่างคือ บทบาทของตำแหน่ง และบุคลิกภาพ จึงแยกผู้นำออกได้ 3 แบบคือ

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

โซล เลวิน ( Sol Levine ) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบ่งออกได้ 4 แบบคือ

<sup>1</sup>Harold W. Boles and James A. Davenport, Introduction to Education Leadership (New York : Harper and Row, 1975), pp. 226 - 232.

<sup>2</sup>Jacob W. Getzels and Others, Education Administration as a Social Process (New York : The Macmillan Co., 1968), pp. 56 - 80.

1. ผู้นำโดยเสนาหา
2. ผู้นำแบบองค์การ
3. ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ
4. ผู้นำแบบไม่เป็นพิธีการ<sup>1</sup>

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้กล่าวถึงผู้นำนั้นควรแบ่งออกได้

## 2 แบบคือ

1. ผู้นำแบบนิเสธ (Negative Leadership)
2. ผู้นำแบบปฏิฐาน (Positive Leadership)<sup>2</sup>

วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ได้ทำการศึกษาประเภทของผู้นำตามประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการแบ่งประเภทผู้นำที่ทันสมัย มีความละเอียดชัดเจน และน่าสนใจที่สุด โดยแบ่งออกได้ดังนี้คือ

1. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นแบบใช้ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าไม่มี แบ่งออกได้เป็น 4 แบบคือ

1.1 แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชักขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำแต่เพียงมุ่งสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจทุกคน ไม่กล่าววาทะตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัด

<sup>1</sup>Sol Levine, "Four Leadership Types : An Approach to Constructive Leadership," in Small Group Communication : A Reader ed. by Robert S. Catheart and Larry Samovar, second ed., pp. 381 - 389.

<sup>2</sup>Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1960), pp. 230 - 232.



คนการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 แบบผู้เผด็จการ เป็นผู้นำแบบมุ่งเอางานอย่างเดียว มีใ้ค้คำนึงคิดถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด ซาคสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำแบบยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ทั้งสองอย่างแก่ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมมีความก้าวหน้า แบ่งออกได้เป็น 4 แบบคือ

2.1 แบบยั้กระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือ สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่ง เครื่องจักรและประสพผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ จะยึดถือ กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน อย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าแบบนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและวางใจ

2.3 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลป์ในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดีเป็นแบบที่เหมาะกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานการทำงาน เอาใจใส่

และมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มเปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า<sup>1</sup>

ประเภทผู้นำมีหลายประเภท แล้วแต่นักวิชาการเหล่านั้นจะมองในลักษณะใด เช่น นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยา นักบริหาร ย่อมมองผู้นำในลักษณะที่ต่างกัน การจะสรุปว่าผู้นำแบบไหนดีที่สุด จึงเป็นเรื่องที่ยาก เพราะตัวแปรที่มีผลกระทบอย่างมาก เช่น ลักษณะของหน่วยงาน โครงสร้างของสังคม สภาพแวดล้อม และอื่น ๆ

### ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ

หน่วยงานใดจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้าของหน่วยงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำในตนเอง จึงจะสามารถนำหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะเป็นผู้นำที่และความรับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงานนั้น ผู้นำและแบบของผู้นำในหน่วยงาน มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ยิ่งกว่าตัวประกอบอื่น ๆ

เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ได้กล่าวว่า คุณธรรมของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้นำและแบบฉบับของผู้นำมีผลสำคัญต่อผลผลิต การขาดงาน ทัศนคติ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งของผู้ร่วมงานยังมีความสำคัญน้อยกว่าลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งการเป็นผู้นำที่ขึ้นอยู่กับความสามารถและคุณสมบัติอันเหมาะสม สามารถที่จะประสานสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ความสำเร็จของผู้นำในหน่วยงานสามารถวัดได้จากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติแล้ว
2. ความเคารพเชื่อฟังและความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

<sup>1</sup> William J. Reddin, Managerial Effectiveness

3. ขวัญและสามัคคีธรรมของคนงานที่อยู่ในองค์การแห่งนั้น<sup>1</sup>

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น มีผลมาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี ยุทธวิธี (Strategy) และกลวิธี (Tactics)

ของความ เป็นผู้นำ

2. ความไวในความรูสึก (Sensibility) ต่อประชาชน หน่วยงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

3. ความอดทน แรงจูงใจ และแรงกระตุ้น รวมทั้งความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำที่ดี

4. โชค<sup>2</sup>

ในลักษณะของการกลับกัน ผู้นำที่ประสบกับความล้มเหลว ย่อมมีแหล่งที่มาของการเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย

1. ประสบปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ไขได้

2. การคาดการณ์ผิดในสถานการณ์ที่เผชิญหน้าของผู้นำ

3. การใช้ยุทธวิธีและกลวิธีผิดของผู้นำ

4. การขาดความสามารถที่จะแก้ปัญหของผู้นำ

ตรงกันข้าม ความล้มเหลวของผู้นำก็ย่อมมีแหล่งที่มาของการล้มเหลว ซึ่งน่าจะมาจาก

1. ประสบกับปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ไขได้

2. การคาดการณ์ผิด ในสถานการณ์ที่เผชิญหน้าของผู้นำ

3. การใช้ยุทธวิธีและกลวิธีผิดของผู้นำ

4. การขาดความสามารถที่จะแก้ปัญหของผู้นำ

<sup>1</sup>Rensis Likert, New Pattern of Management (N.Y. : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), p. 25.

<sup>2</sup>John A. Bartky, Administration as Educational Leadership, p. 132.

ชาลส์ เอ สเปน ฮาร์โรน ดี กริมมอน และ จอห์น ไอ กู๊ดกี (Charles A. Spain, Harold D. Drummond, and John I. Goode ) โดเสนอว่า คุณสมบัติของ  
ลักษณะผู้นำที่สำคัญควรประกอบด้วย

1. มีปัญหาเห็นอกคนอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้ความสนใจรอบคอบ
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีร่างกายจิตใจ อารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีฝีมือที่จะใหญ่โตบังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด
7. มีฝีมือในทางบริหารและทางวิชาการ<sup>1</sup>

ทัศนะหนึ่งได้เน้นถึงลักษณะส่วนตัวในการเป็นผู้นำ ควรที่มีคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด และไหวพริบ
2. มีความรู้กว้างขวาง
3. มีความกระตือรือร้น
4. มีความเป็นมิตร
5. มีความรักและเห็นใจผู้อื่น
6. มีอารมณ์มั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

<sup>1</sup> Charles A. Spain, Harold D. Drummond, and John I. Goode, Educational Leadership and the Elementary School Principal (N.Y. : Rinehart and Company, Inc., 1956), pp. 11 - 19.

เชสเตอร์ ไอ เบอนาร์ก ( Chester I. Barnard ) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำ  
ควรมีส่วนประกอบ 5 ประการคือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ( Validity and Endurance ) หมายถึง  
ผู้นำที่มีสุขภาพดี แต่ความมีชีวิตชีวา หมายถึงความคล่องแคล่วในการทำงาน มีความกระตือ  
ร้อนในการทำงานอยู่เสมอ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ความทนทานเป็น  
ความสามารถของผู้นำในการทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้เป็นเวลานาน ๆ โดยไม่ต้องพัก

2. ความสามารถในการตัดสินใจ ( Decisiveness ) เมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิด  
ขึ้น ผู้นำที่ดีจะสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อย่างถูกต้อง ความเชื่อมั่นในตนเองของ  
ผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจ ความสามารถในการตัดสินใจ ดำเนินการใด ๆ ไม่  
ว่าจะเป็นในทางบวกหรือลบอย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นผลดีแก่การปฏิบัติงาน

3. ความสามารถในการจูงใจคน ( Persuasiveness ) การดำเนินการของ  
องค์การจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการประสานงาน  
ของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นความสามารถในการจูงใจคนจึงมีความสำคัญที่ผู้นำจะขาดไม่ได้ ความ  
สามารถในการจูงใจคนนี้ หมายถึง ความสามารถในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเขียน การ  
พูด การทำงาน การวางแผนเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความเลื่อมใส ความศรัทธา

4. ความรับผิดชอบ ( Responsibility ) หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคล  
ซึ่งสามารถสำนึกในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ ตามแต่สถานการณ์ผู้นำที่ดีมีความรับผิดชอบในหน้าที่  
การงาน ไม่ย่อท้อต่องานที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าจะมีอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน

5. ความฉลาดมีสติปัญญา ( Intellectual Capacity ) ผู้นำที่ดีต้องมีความ  
ฉลาด ไหวพริบดี มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนมีความรู้ ทักษะการแก้ปัญหาต่าง ๆ และที่  
สำคัญคือ ต้องมีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chester I. Barnard, Organization and Management  
(Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969),  
pp. 93 - 100.



กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือ

1. ฉลาด มีไหวพริบ
2. ใจกว้าง มีความเสียสละ
3. ซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อหน้าที่การทำงาน
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. มีความสามารถในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน การทำงาน
6. คำนึงถึงการทำงานร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. คำนึงถึงสถานภาพของผู้อื่น พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ
8. อารมณ์มั่นคง ไม่หุนหัน โมโหง่าย ใจน้อย หรือเปลี่ยนใจง่าย
9. มารยาททางสังคมดี สุภาพเป็นกันเอง รู้จักกาลเทศะ
10. มีคุณธรรม ความเที่ยงธรรมในการทำงาน
11. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดีของผู้อื่น
12. มีเทคนิคในการใช้คน ชมนคน ดูแลคน
13. สุขภาพดี ทั้งทางร่างกายและจิตใจ
14. การศึกษาก็ มีความรู้ทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ
15. ตรงต่อเวลา
16. กระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ
17. กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ
18. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
19. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
20. สิ่งงานและประสานงานได้ดี

## ศึกษาธิการอำเภอกับลักษณะพฤติกรรมรวมศูนย์

จากความหมายที่ว่า ศึกษาธิการอำเภอคือ "ผู้บริหารการศึกษา" นั้น ได้เป็นเครื่องกำหนดว่าศึกษาธิการอำเภอมีภาระและหน้าที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษาหลายฝ่าย โดยเฉพาะ ครู อาจารย์ และผู้ปกครองนักเรียน โดยเหตุที่ว่าการบริหารนั้นหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน<sup>1</sup> ฉะนั้นจึงเป็นที่ยอมรับว่า บทบาทและภารกิจของศึกษาธิการอำเภอ นั้น จะต้องทำงานร่วมกับคณะบุคลากรทางการศึกษาในลักษณะงานที่เป็นกลุ่ม ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้บทบาทและภารกิจในการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ก็คือ บุคลิกภาพ (Personality) ตามความหมายในทฤษฎีระบบสังคม (Social Process Theory) ของ เกตซ์เซล (Getzels) และคณะ ที่จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมศึกษาธิการอำเภอให้ดำเนินบทบาทและภารกิจไปในทิศทางใด จากการศึกษาถึงบทบาทและหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอแล้ว จะทราบว่าศึกษาธิการอำเภอจะมีบทบาท 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะทางกฎหมาย หมายถึง บทบาทของศึกษาธิการอำเภอจะต้องมีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
2. ลักษณะทางขนบธรรมเนียมประเพณีและสังคม หมายถึง บทบาทของศึกษาธิการอำเภอจะปฏิบัติไปโดยไม่มีหน้าที่ แต่จำต้องปฏิบัติเพราะประเพณีและสังคม กำหนดบทบาทให้ปฏิบัติในลักษณะดังนี้
  - 2.1 ลักษณะเป็นผู้บริการหน่วยงานทางการศึกษา
  - 2.2 ลักษณะประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา
  - 2.3 ลักษณะรายงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

---

<sup>1</sup> ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 2.

ตามที่กล่าวแล้ว บทบาทของศึกษาธิการอำเภอสมควรปฏิบัติงานไปด้วยความราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง แต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงในวงการศึกษาระดับประเทศหลาย ครั้ง ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ จนศึกษาธิการอำเภอ ในสภาพปัจจุบันไม่สามารถจะกำหนดแผนการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจจริง ผู้วิจัยมีความเชื่อในเรื่องบุคลิกภาพ ตามแนวคิดในทฤษฎีระบบสังคมของ เกตเซล (Getzels) และคณะ จะสามารถช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวของศึกษาธิการอำเภอได้

กอร์ดอน คัมเบิลยู ออลพอร์ต (Gordon W. Allport) ได้ให้ความหมายของ บุคลิกภาพ (Personality) นั้นคือ

1. บุคลิกภาพคือผลรวมทั้งหมด ซึ่งสามารถที่จะสังเกตได้จากแต่ละคน อันรวมถึง พฤติกรรมค่านิยมนิสัย
2. บุคลิกภาพคือส่วนภายนอกของบุคคลที่จะกระตุ้นสมาชิกแต่ละคนหรือทั้งกลุ่มให้ คล้อยตามได้
3. บุคลิกภาพคือพลังเร้นลับที่อยู่ภายในร่างกายอันจะกระตุ้นให้ปฏิบัติและแก้ปัญหา ต่าง ๆ ได้<sup>1</sup>

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพ (Personality) นั้น มีองค์ประกอบหลาย ประการคือ

1. ค่านิยม
2. ความต้องการพื้นฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ความรู้ความสามารถ
4. อารมณ์ต่าง ๆ
5. อื่น ๆ เช่น ความเชื่อ ทักษะ

1

Gordon W. Allport, Personality (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1937), p. 50.



ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาองค์ประกอบของบุคลิกภาพ (Personality) เพียง 2 ประการคือ

1. ค่านิยม

2. ความต้องการพื้นฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้วิจัยเชื่อว่า องค์ประกอบทั้ง 2 ประการนี้ จะส่งผลกระทบต่อบุคลิกภาพของศึกษานิเทศกรอย่างมาก ซึ่งจะสามารถช่วยให้ศึกษานิเทศกรมีความรอบรู้ จนบรรลุเป้าหมาย

### ค่านิยม ( Value )

สกลรัตน์ กุญฑมาศ ไก่กล่าวว่ ค่านิยมคือความนิยมชมชอบและยอมรับในคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด ประเมินตามความคิด และทัศนะของตน แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ คนมักจะนิยมในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันตามพื้นเพของเขา ซึ่งแตกต่างกันแต่ค่านิยมโน้มใจคนอื่นให้คล้อยตามได้ง่าย แม้นั้นเป็นของเบาบางที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของความรู้สึกนึกคิด<sup>1</sup>

วิทย์ วิศุทเวทย์ และ เสรีธรรพงษ์ วรธมปก ไก่กล่าวว่ ค่านิยมเป็นคำใหม่ ที่บัญญัติขึ้นใช้แทนคำในภาษาอังกฤษว่า value แปลตามตัวอักษรว่า "การกำหนดคุณค่า" หรือ "คุณค่าเป็นเครื่องกำหนด" (ค่า = คุณค่า + นิยม = การกำหนด) ดังนั้นคำว่าค่านิยมจึงหมายถึงความเห็นหรือความยึดถือประจำใจ ที่ช่วยตัดสินใจในการเลือกกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การที่คน ๆ หนึ่งจะเลือกทำอย่างหนึ่งหรือไม่กระทำอีกอย่างหนึ่ง ในขณะที่เขาต้องเผชิญกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องตัดสินใจเลือก เขาต้องอาศัย "คุณค่า" ประจำตัวเป็นเครื่องกำหนด<sup>2</sup>

<sup>1</sup> สกลรัตน์ กุญฑมาศ, คู่มือค่านิยม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประสานมิตร, 2526), หน้า 1.

<sup>2</sup> วิทย์ วิศุทเวทย์ และ เสรีธรรพงษ์ วรธมปก, สังคมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2524), หน้า 14.

ลักษณะของค่านิยมที่แท้มี 7 ประการคือ

1. ค่านิยมที่แท้จริงจะต้องเป็นค่านิยมที่บุคคลนั้นเลือกอย่างอิสระเสรี ไม่มีใครบังคับให้เลือก
2. ค่านิยมที่แท้จะต้องเป็นค่านิยมที่บุคคลนั้นเลือกจากตัวเลือกหลายตัว ไม่ใช่ยอมรับจากสิ่งที่มีอยู่เพียงสิ่งเดียว
3. ค่านิยมที่แท้จริงจะต้องเป็นค่านิยมที่บุคคลนั้นเลือกหลังจากได้พิจารณาถึงผลที่จะตามมาภายหลัง กล่าวคือผู้เลือกจะต้องใช้วิจารณญาณวิเคราะห์หา ผลดี ผลเสีย ของตัวเลือกหลาย ๆ ตัวเสียก่อน แล้วจึงเลือกมาเพียงสิ่งหนึ่ง โดยมีเหตุผลที่ตนพึงพอใจ
4. ค่านิยมที่แท้จะต้องเป็นค่านิยมที่บุคคลนั้นถนอมเทอดทูน มีความภูมิใจ ในสิ่งที่ตนเลือกนั้น
5. ค่านิยมที่แท้จะต้องเป็นค่านิยมที่บุคคลนั้นยอมรับอย่างเปิดเผย ยินดีที่จะยอมรับและบอกกล่าวสนับสนุนสิ่งนั้น
6. ค่านิยมที่แท้จริงเป็นค่านิยมที่บุคคลนั้นยึดถือปฏิบัติ มิใช่เพียงแต่พูดหรือยอมรับแต่อย่างเดียว
7. ค่านิยมที่แท้ จะต้อง เป็นค่านิยมที่บุคคลนั้นปฏิบัติสม่ำเสมอ ไม่ใช่ปฏิบัติเป็นเพียงครั้งคราว<sup>1</sup>

### ประเภทของค่านิยม

ถ้าจะแบ่งค่านิยมออกกว้าง ๆ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ค่านิยมในแง่ลบ หมายถึง การยึดถือและปฏิบัติที่ไม่ดี หรือไม่ถูกไม่ควร ซึ่งมีลักษณะเห็นได้ชัด 2 ประการคือ

---

<sup>1</sup> ทัศนาศา แชนมณี, "กระบวนการหาค่านิยมแท้," วารสารเศรษฐศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516), หน้า 43-44. อ้างถึงใน สุนัน อมรวิวัฒน์, "การปลูกฝังค่านิยมในวัยเด็ก," คู่มือปริทัศน์ ฉบับความรู้เกี่ยวกับเด็ก. (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, 2522), หน้า 101.

1.1 สิ่งที่ต้องชามกับคุณธรรม คุณธรรมในที่นี้หมายถึงคุณธรรมสากล หรือคุณธรรมทางศาสนา ที่มนุษย์ส่วนใหญ่มีความเห็นร่วมกันว่าดี เป็นแบบฉบับที่ควรประพฤติ เพื่อความสงบสุขของสังคม

1.2 การยึดถือคุณธรรมดี ๆ ทั้งในสาระและรูปแบบสาระหมายถึงแก่นหรือเนื้อหาของหลักธรรม ส่วนรูปแบบนั้นคือโครงสร้างสำหรับให้เนื้อแท้แก่นเกาะยึด ตลอดจนเปลือกนอกที่ห่อหุ้มสาระนั้นให้คงอยู่ ทั้งสองสิ่งนี้เป็นของคู่กัน ตามปกติแล้ว คนเราจะคิดสาระหรือเนื้อหาขงก่อน แล้วจึงวางรูปแบบ เป็นกรอขงกันมิให้เจริญก้าวหน้า

2. ค่านิยมในแง่บวก หมายถึง ค่านิยมในค่านดี ซึ่งก็คือ คุณธรรมนั่นเอง ค่านิยมค่านดีเป็นสิ่งที่ควรสนับสนุนและปลูกฝังแก่อนุชนของชาติให้มากที่สุด

ไพฑูริย์ เครือแก้ว โลกกล่าวว่า ค่านิยมของสังคมหมายถึงสิ่งที่คนสนใจ สิ่งที่คุณปรารถนาจะได้ ปรารถนาจะเป็น หรือกลับกลายมาเป็นสิ่งที่คนถือว่า เป็นสิ่งที่บังคับต้องทำคองปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คนบูชายกย่อง และมีความสุขที่จะได้เห็นได้ฟัง ได้เป็นเจ้าของ ฉะนั้นค่านิยมของสังคมจึงเป็น "วิถีของการจัดรูปความประพฤติ" ที่มีความหมายคอบุคคล และเป็นแบบฉบับของความคึกที่ฝังแน่นสำหรับยึดถือในการปฏิบัติตัวของคนในสังคม<sup>1</sup>

พิทยา สายหู โลกกล่าวว่า ค่านิยมในทางสังคมวิทยาเขากำหนดให้ครอบจักรวาล หมายถึง สิ่งที่ยึดถือประจำใจที่ช่วยตัดสินใจในการเลือก ทรามใคมนุษย์ของเลือกตัดสินใจในการกระทำอยู่ มนุษย์ของอาศัยคูกคาค่าประจำตัวเป็นเครื่องกำหนด แม้แต่สิ่งที่ทำจนเคยชินเป็นนิสัย มีคูกคาค่าที่ชอบให้ทำเช่นนั้นกำหนดคูกอยู่ มิฉะนั้นแล้วก็คงจะไม่ยินดีทำจนกลายเป็นนิสัย ฉะนั้นเมื่อเกิดเป็นคนแล้วจะเลือกทำอะไรของคูกคาค่าที่ตนยึดถือเป็นเครื่องกำหนดทั้งสิ้น<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ไพฑูริย์ เครือแก้ว, ลักษณะสังคมไทยและการพัฒนาชุมชน (กรุงเทพมหานคร: การพิมพ์เกอกุล, 2506), หน้า 6.

<sup>2</sup>พิทยา สายหู, โลกสมมุติ (กรุงเทพมหานคร : คึกนิทสยาม, 2516), หน้า 52 - 53.

ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช ได้กล่าวถึงค่านิยมในทางปรัชญาว่า ค่านิยมบางอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของสังคมและสภาพสิ่งแวดล้อมทางสังคม และสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงจนไม่อาจจะรักษาเอาไว้ได้ ค่านิยมอย่างใหม่ก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่<sup>1</sup>

สุภัทรา สุภาพ ได้กล่าวถึงค่านิยมว่า หมายถึง ทางเลื้อเรือที่นำเรือไปทิศทางต่าง ๆ ตามที่สังคมต้องการ<sup>2</sup>

โทมัส ฟอร์ด ฮาลท์ (Thomas Ford Hault) ได้กล่าวว่า ค่านิยมคือสิ่งที่กลุ่มสังคมหนึ่ง ๆ เห็นว่า เป็นสิ่งที่มีค่าควรแก่การกระทำ นากกระทำ นายกย่อง หรือเห็นว่าเป็นคุณ<sup>3</sup>

กล่าวโดยสรุป ถ้าเปรียบเทียบค่านิยมเป็นสิ่งขาร ในชั้นธาตุตามหลักพุทธศาสนา แล้วจะพบว่า สิ่งขารคือสิ่งที่ปรุงแต่งจิตหรือพลังกระตุ้นจิตอย่างแรงที่จะก่อพฤติกรรมทั้งฝ่ายดีและฝ่ายชั่ว ชีวิตในอนาคตของแต่ละคนจะเป็นไปในรูปใด ย่อมขึ้นอยู่กับพลังกระตุ้นนี้ ได้สิ่งสมประสงค์ในชีวิตประจำวันทีละเล็กทีละน้อย จนกระทั่งก่อตัวเป็นคุณสมบัติที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาในสถานการณ์หรือโอกาสต่าง ๆ กันไป

#### พฤติกรรมทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์ของมนุษย์เช่น ความสามารถในการปรับตัวได้ก็เป็นพิเศษ การอยู่ร่วมกันเป็นสังคม จนเกิดวัฒนธรรมขึ้น การที่มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุข เป็นเวลาอันยาวนานจนเกิดมีวัฒนธรรมประจำหมู่ ประจำเหล่าขึ้นนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก

<sup>1</sup>คึกฤทธิ์ ปราโมช, ม.ร.ว., สยามรัฐรายวัน 10 กรกฎาคม 2516, หน้า 7.

<sup>2</sup>สุภัทรา สุภาพ, สังคมและวัฒนธรรมไทย (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 5.

<sup>3</sup>Thomas Ford Hault, Dictionary of Modern Sociology (New York : Little, Adam Co., 1969), p. 327.

พฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในสังคม เป็นที่พึงปรารถนา ไม่มีพฤติกรรมที่ก้าวร้าว หรือ ทำให้เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง จนถึงกับทำให้เกิดความแตกแยกขึ้นในสังคม กิริยาอาการ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกันและกัน เรียกว่า พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เกอร์ฮาร์ด เลนสกี (Gerhart Lameskip) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์ เหมือนสัตว์อื่น ๆ เท่ากับเป็นการปฏิเสธว่า มนุษย์ไม่แตกต่างไปจากสัตว์ทั้งหลาย ความจริง แล้วสัตว์ชนิดหนึ่งย่อมแตกต่างจากสัตว์ชนิดอื่น ๆ มากบ้างน้อยบ้าง ดังนั้นการกล่าวว่ามนุษย์ ก็เป็นสัตว์อย่างหนึ่งเท่านั้น จึงยิ่งถูกเป็นการไม่ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะมนุษย์ไม่เหมือนสัตว์อื่น ๆ ในลักษณะสำคัญหลายประการ เราควรตระหนักถึงลักษณะสำคัญอันเป็นเอกลักษณ์ของมนุษย์ซึ่ง สัตว์อื่นไม่มี

โสภา ฐพิชัญกุล และ อรทัย ชื่นมนุษย์ ได้อธิบายว่า "พฤติกรรมที่แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์จะเกิดขึ้นโดยอาศัยการกระตุ้นของความต้องการต่าง ๆ ของผู้ที่มี ส่วนสัมพันธ์กับเขา และความสัมพันธ์แต่ละอย่างต่างพยายามที่จะบรรลุความมุ่งหมายในการ แสดงพฤติกรรมที่แน่นอนมั่นคง ในขณะที่การกระทำในแต่ละเรื่องมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์"

วิลเลียม คัมเบ็ลล์ ซาเวจ (William W. Savage) ได้กล่าวว่า "ความต้องการทางกายหรือทางสรีระ มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มาก เพราะเป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของชีวิต และการดำรงไว้ซึ่งเผ่าพันธุ์"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>เกอร์ฮาร์ด เลนสกี, มนุษย์กับสังคม แปลโดย บุทธิ ศักดิ์ไชยยนต์.

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 6.

<sup>2</sup>โสภา ฐพิชัญกุล และ อรทัย ชื่นมนุษย์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2518), หน้า 11.

<sup>3</sup>William W. Savage, Interpersonal and Group Relations in Educational Administration (Illinois : Scott, Foreman and Company, 1968), p. 86.

แต่เชื่อว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสรีระจนเพียงพอแล้ว เขาจะพอแค่นั้น มนุษย์ยังมีความต้องการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอีกอย่างไม่สิ้นสุด แมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ ในขณะที่เขาได้รับการตอบสนองในสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้ว ก็จะมีตัวกระตุ้นอื่น ๆ ทำให้เกิดความต้องการขึ้นอีก ไม่มีที่สิ้นสุด<sup>1</sup>

ฉลอง ภิรมย์รัตน์ กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า จะเห็นว่าคนเรานั้นล้วนแสวงหาความสุขในสังคมก็เพื่อที่จะลดความต้องการของตนโดยวิธีเสาะหาสิ่งที่ต้องการมาใส่ตัวด้วยกันทั้งนั้น และนี่เองเป็นพื้นฐานของสัมพันธวิทยา (Interaction) ระหว่างบุคคลในสังคม ทำให้เกิดระบบสังคมขึ้น โดยความต้องการนั้น ๆ ได้ถูกขัดเกลา ประู่งแต่งจากสิ่งแวดล้อมของสังคมและวัฒนธรรม ทำให้ดูแตกต่างไปจากความต้องการพื้นฐานของสัตว์<sup>2</sup>

กระบวนการของพฤติกรรมตามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นกระบวนการ 2 ทาง กล่าวคือ บุคคล 2 คนต่างก็แสดงพฤติกรรมและรับรู้อีกฝ่ายหนึ่งไปในทางเดียวกัน และถึงแม้ว่า "ส่วนใหญ่แล้วบุคคลต่างก็ได้รับการอบรมมาจากสังคม ต่างก็รู้ดี รู้ชั่ว ควรและไม่ควรอย่างไร แต่เมื่อถึงบทบาทการแสดงออกก็ขาดความยั้งคิด มักปล่อยบทบาทที่ไม่น่านิยมออกมาจนได้"<sup>3</sup> การแสดงออกของคนเราย่อมต่างจากผู้อื่นนั้น ส่วนมากเป็นลักษณะประจำตัว เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาโดยอัตโนมัติ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงต่อคนอื่นนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ อันเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์และการรับรู้บุคคลอื่นเป็นสำคัญ นั่นคือ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมอะไรออกไป อย่างไรนั้น มีเหตุมาจากการรับรู้บุคคลอื่นทั้งสิ้น

<sup>1</sup> McGregor, "Theory X and Theory Y," in Organization Theory ed. D.S. Pugh (London : Penguin, Books., 1975), p. 37.

<sup>2</sup> ฉลอง ภิรมย์รัตน์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : ประจักษ์การพิมพ์, 2521), หน้า 66.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 37.

### ผลการวิจัยของทางประเทศ

นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและค้นคว้าทำการทดลองไว้มากมาย แต่ที่สำคัญและน่าจะศึกษาก็คือ

จอห์น ซี ฟลานาแกน (John C. Flanagan) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าในการบริหารงานของผู้นำแต่ละคน ย่อมมีเป้าหมาย หรือมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน จะทำการศึกษาได้จากพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำ ผลจากการศึกษาในปี ค.ศ. 1957 ได้สรุปไว้ 3 แบบคือ

1. หัวหน้าที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ( Single Leadership Pattern)
2. หัวหน้าที่ตระหนักในผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย ( Leadership Sharing Pattern)
3. หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพสูง อันเนื่องมาจากการบังคับบัญชาที่มีความสามารถ<sup>1</sup> ( Leadership Reinforcement Pattern)

ฟิลมอร์ เอช แซมฟอร์ด (Filmore H. Sanford) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร ได้สรุปผลว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะ เป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ทุกกรณี ไม่มี หรือหากจะมีเราก็ไม่อาจจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ควยวิธีหนึ่งวิธีใด เพราะพฤติกรรมผู้นำนั้น<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>John C. Flanagan, "Leadership Skills : Their Identification, Development and Evaluation," in Luigi Pefsullo, Barnard M. Bass, Leadership and Interpersonal Behavior, (New York : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1961), pp. 282 - 283.

<sup>2</sup>Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in Halpin, op.cit., p. 51.

พอล เฮอร์ซี และ เคนเนซ เอช บลินชาร์ค ( Pual Hersey, Kenneth H. Blanchard) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและมีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวแล้วพบว่า ความเป็นผู้นำนี้เป็นอิทธิพลอย่างหนึ่งซึ่งเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ที่พยายามจะใช้อิทธิพลนั้นดึงดูดให้ผู้อื่นร่วมงาน มีความเห็นคล้อยและยอมปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นช่วย ความเป็นผู้นำนอกจากจะเป็นคุณสมบัติที่มีติดตัวบุคคลมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ จนปัจจุบันนี้นำเอาการฝึกอบรมมาใช้กับผู้ที่เตรียมเป็นผู้บริหาร เพราะได้ยอมรับกันว่า ความเป็นผู้นำย่อมเกิดมาจากการฝึกและอบรมอีกทางหนึ่งนั่นเอง

### ผลการวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำในประเทศไทยนั้น เพิ่งได้รับความสนใจเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยที่น่าสนใจดังนี้คือ

ณรงค์ รมณีกุล ได้ทำการศึกษาเมื่อ พ.ศ.2517 เรื่อง คุรุประณตศึกษาในจังหวัดสุโขทัย เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของคุรุใหญ่แบบใกล้ชิดผลต่อขวัญหรือกำลังใจของคุรุ ผู้วิจัยได้รายงานว่ พบความจริงคือ ลักษณะผู้นำแบบอัคราธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย รวมทั้งอายุและประสบการณ์ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของคุรุแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่คุรุใหญ่มีคุณูปริญาและสูงกว่า ส่งผลต่อกำลังใจของคุรุสูงกว่า

<sup>1</sup>Pual Hersey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior (2d ed., New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited, 1974), p. 68.



ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า อาจจะตั้งข้อสังเกตจากผลการวิจัยนี้ได้ว่า การที่ครูใหญ่มีวุฒิต่ำกว่า ครูใหญ่ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ถ้าไม่เป็นไปตามข้อสังเกตนี้ก็แสดงว่า กำลังใจมีผลมาจากตัวแปรอื่น ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัย<sup>1</sup>

ผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง เมื่อ พ.ศ.2513 เรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" ได้สรุปผลไปตรงกับกรวิจัยของ ชโรเตอร์ (Schroeder) และ ฟอย (Foy) ในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารมักให้คะแนนตัวเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้ให้ และตรงกับผลสรุปของ ฮาลปิน (Halpin) ที่ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติควรมีพฤติกรรมสูงทั้ง สองด้าน

วิจิตร ชีระกุล ได้ทำการศึกษารายละเอียด เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสมรรถภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมฤทธิ์สัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ชาย

2. ครูใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูงหรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

3. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านวิชาการศึกษา อักษรศาสตร์ และ วิชากฎหมาย ในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาการบริหารและการนิเทศ การศึกษา จะมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มีการศึกษาในสาขาวิชานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกับครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

---

<sup>1</sup> ปรังค์ รมณีนกุล, "การศึกษาลักษณะผู้นำทาง ๆ ของครูใหญ่ถึงผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย," (ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 31.



5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมีชั้น  
ศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่คิดว่าผู้ไม่เคยผ่านประสบการณ์<sup>1</sup>

ร่าฟิง อัมเรศ ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลจากวัฒนธรรมอาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ  
พฤติกรรมการเป็นผู้นำมากกว่าวัยวุฒิ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล  
ในส่วนของผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์กับมุงงาน<sup>2</sup>

เขียน แสงหนุ่ม ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่า ในกรณีที่ผู้บริหารถือมนุษยสัมพันธ์เป็น  
สำคัญ ผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีความสำเร้จในระดับสูงกว่าผู้ใ้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็น  
สำคัญ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ใ้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ  
มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใ้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ และ  
ไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร้จและ  
ความพอใจในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification," Doctor's Thesis (Brigham Young University, 1972), p. 71.

<sup>2</sup> ร่าฟิง อัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง," (ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 46.

<sup>3</sup> เขียน แสงหนุ่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความ สำเร้จและความพอใจในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา," (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 36 - 37.

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในสภาพปัจจุบันนั้น ย่อมอยู่ภายใต้อิทธิพลของลักษณะพฤติกรรม 6 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์
2. ลักษณะพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์
3. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุม
4. ลักษณะพฤติกรรมความต้องการในการควบคุม
5. ลักษณะพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน
6. ลักษณะพฤติกรรมความต้องการการรักใคร่ผูกพัน

ลักษณะพฤติกรรม 6 ลักษณะดังกล่าวนี้ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นศึกษานิเทศก์อำเภอ แสดงพฤติกรรมผู้นำ ในรูปแบบใด ๆ ก็ได้

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย