



## บทที่ 2

### เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา มีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนที่อยู่ในวัยเรียนระหว่าง อายุ 6 - 14 ปี เป็นการศึกษาภาคบังคับที่พลเมืองทุกคนต้องได้รับ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ในทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณภาพ ให้เป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการเรียนการสอนวิธีต่าง ๆ

การจัดการประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ มีหลักการอยู่ 3 ข้อ คือ

(กรมวิชาการ 2521 : 12-15)

1. เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน
2. เป็นการศึกษาที่มุ่งให้เด็กเรียนนำไปใช้ประโยชน์ในการดำรงชีวิต
3. เป็นการศึกษาที่มุ่งสร้างเอกภาพของชาติโดยมีเป้าหมายหลักร่วมกัน

และให้ท้องถิ่นมีโอกาสที่จะจัดหลักสูตรบางส่วนให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น

หลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาไว้ 4 ข้อ คือ (สนานจิตกร สุคนชทรัพย์ เอกสาร : 12)

1. คุณสมบัติที่ต้องการเน้น
2. ความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต
3. ชีวิตที่สงบสุข
4. สมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ

จึงเห็นได้ว่าการศึกษา ในระดับนี้เป็นการศึกษาที่ได้รับความสำคัญในระดับสูง จากข้อเท็จจริงที่ปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 5 และคำแถลงนโยบายทางการศึกษาของคณะรัฐมนตรี จะเน้นนโยบายที่มุ่งให้ประชาชนได้รับการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง เน้นเรื่องความเสมอภาคในโอกาสเข้ารับการศึกษา ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาในระดับหน่วยปฏิบัติ คือ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียน ให้บรรลุตามจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบตลอดถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงเป็นภารกิจอันสำคัญยิ่ง ที่ผู้บริหารต้องตระหนัก

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมากทั้งงานภายในโรงเรียน และการประสานงานกับชุมชนซึ่งเป็นงานในนอกรั้วโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทสำคัญ เพราะนอกจากจะมีความรู้ในงานของโรงเรียนแล้วยังต้องมีความรู้งานในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ด้วย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจ อันดี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

พินีส หันนาคินทร์ (2524 : 38) ได้แสดงความคิดเห็นว่า หน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 ประการคือ

1. เป็นตัวแทนของโรงเรียนหรือของสถาบัน (Symbolic Function) ซึ่งจะต้องเป็นตัวแทนในกิจการต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักจะมีคนพูดว่าจะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรใหญ่ที่ครูใหญ่ก็พอจะเดาได้

2. เป็นผู้ให้คำแนะนำหรือให้การแนะนำ (Advisory Function) ก็จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้น สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า

3. เป็นผู้ริเริ่ม หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น (Initiative Function) งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และพึงระลึกว่าการเริ่มงานใหม่นั้นจะต้องวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูกเอาครูและโรงเรียนเป็นที่ทดลอง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามจะต้องมีผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ครูใหญ่ต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

4. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน (Decision-making Function) งานขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้าย ดังนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ ถึงผลได้ผลเสียโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ อาจต้องรับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

บันได พดกษะวัน (2519 : 155 - 157) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องดูแลรับผิดชอบงาน 3 ด้าน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนงานการจัดบริการเสริมการเรียนการสอน และงานเกี่ยวกับบุคลากร

2. การบริหารด้านธุรการ เป็นงานเกี่ยวกับทะเบียนครู นักเรียน งานธุรการ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ และซ่อมแซมอาคารสถานที่

3. การบริหารด้านการปกครองนักเรียน เป็นงานเกี่ยวกับการบริการด้านความเป็นอยู่ของนักเรียน การดูแลความประพฤติระเบียบวินัยและสวัสดิการต่าง ๆ

Burr (1963 : 183) ให้ความเห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 7 ประการคือ

1. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน

2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การบรรจุ การพัฒนา การบำรุงรักษา การให้ทุนจากงาน

3. การบริหารกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ การปกครองดูแล การจัดกิจกรรม สวัสดิการ

4. การบริหารกิจการเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน  
กับชุมชน

5. การบริหารงานธุรการ ได้แก่ งานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคาร  
สถานที่

6. การบริหารกิจการเกี่ยวกับบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่  
สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด ห้องพยาบาล การแนะนํา โครงการอาหารกลางวัน  
สถานที่พักผ่อน

7. การบริหารกิจการเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล ได้แก่ ด้านการเรียน  
ของนักเรียน และผลงานทุกประเภท

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งครูใหญ่  
อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน นั้นแตกต่างกันในระดับความรับผิดชอบตาม  
มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูส่วนจังหวัด ได้แก่ ตำแหน่งครูใหญ่ มีหน้าที่  
ความรับผิดชอบในระดับไม่สูงนัก หรือปานกลาง ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีหน้าที่ความ  
รับผิดชอบในระดับสูง และตำแหน่งผู้อำนวยการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับสูงมาก

สรุปได้ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามี  
6 ประการคือ

1. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดการการสอน การนิเทศการสอน  
การจัดครูเข้าชั้นเรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล

2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การปฐมนิเทศ การพัฒนา การบำรุงรักษา  
และการให้ทุนจากงาน

3. การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ การจัดทำทะเบียน  
เอกสาร บัญชีการเงิน พัสดุ การเก็บรักษา การซ่อมแซม และการจำหน่ายพัสดุ

4. การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ งานค่านะ เบี้ยขยัน งานสวัสดิการ  
และงานบริการต่าง ๆ เช่น การแนะนํา โครงการอาหารกลางวัน ห้องสมุด ห้อง  
พยาบาล ทุนการศึกษา และค่านันทนาการ

5. การบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่ งานจัดหา ซ่อมแซม ปรับปรุงพัฒนา อาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียน ให้สะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง ตามมาตรฐาน

6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง กับชุมชน การให้บริการแก่ชุมชน และช่วยพัฒนาชุมชน

### คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้อย่างดียิ่งนั้น ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมดังข้อคิดของภิญโญ สาร (2516 : 365 - 366) กล่าวว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมี ความรู้ ความสามารถในงาน 7 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงาน บุคคล การบริหารกิจกรรมนักเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานธุรการ การบริหารกิจการที่เกี่ยวกับบริการต่าง ๆ และการวัดและประเมินผลในด้าน การเรียน การสอน

ซงศ์ วงษ์ขันธ (2523 : 14-17) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้อง มีความสามารถ 4 ประการคือ

1. เป็นนักธุรกิจที่ดี คือต้องจัดงานด้านธุรการต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จ โดยปฏิบัติดังต่อไปนี้

- 1.1 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.2 จัดทำงานทุกอย่างให้เป็นปัจจุบัน เช่น คำนเอกสารต่าง ๆ ระเบียบ งานสารบรรณต่าง ๆ เป็นต้น
- 1.3 ยึดระเบียบแบบแผนทางราชการเป็นหลัก
- 1.4 ทำงานได้ถูกต้องมีความละเอียดถี่ถ้วน
- 1.5 รู้จักประหยัด และนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
- 1.6 จัดบริการให้ความสะดวกแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอก



2. เป็นนักวิชาการที่ดี มีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาเด็กให้ครบ ทุกด้าน

โดย

2.1 สนใจเหตุการณ์รอบตัว รู้แหล่งที่จะค้นหาความรู้ คู่กับทุกคนทุก

อาชีพได้

2.2 สนใจและเข้าใจงานวิจัย

2.3 พูดเป็น เขียนเป็น ทำเป็น ใช้สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 รู้เรื่องวิชาการสามารถทำหน้าที่นี้แทนได้

2.5 เห็นความสำคัญของกิจกรรมด้านวิชาการ

3. เป็นนักปกครองที่ดี สามารถควบคุมบุคลากรให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา การปกครอง แบ่งออกเป็น 2 ภาค คือ

3.1 ภาคนักเรียน ปกครองนักเรียนให้ได้ดี 4 อย่าง คือ

3.1.1 สร้างอุดมการณ์ที่ดี อบรมนักเรียนให้มีคุณธรรม

3.1.2 ฝึกนักเรียนให้รู้สึกสร้างวินัยในตนเอง รู้จักยึดถือปฏิบัติตาม

กฎข้อบังคับและกฎหมายของบ้านเมือง

3.1.3 ฝึกให้นักเรียนอนุรักษ์วัฒนธรรม เอกลักษณ์ ของชาติ ภูมิใจ

ในศิลปวัฒนธรรมของชาติ

3.2 ภาคครูและภารโรง จะต้องปกครองครู ภารโรงให้มีความรักดี

มีวินัย มีขวัญ และกำลังใจ มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้เทคนิค 3 ประการ

3.2.1 เป็นผู้มีภาวะผู้นำ ( Leadership ) โดยปฏิบัติดังนี้

3.2.1.1 ไม่อวดฉลาด

3.2.1.2 ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ เจ้ายศเจ้าอย่าง

3.2.1.3 ไม่เป็นคนทู่เบา

3.2.1.4 ไม่เห็นแก่ตัว

3.2.1.5 กล้ารับทั้งผิดและชอบ

3.2.1.6 ไม่ขี้นิวในการทำงาน

3.2.1.7 ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

3.2.1.8 ไม่รวบอำนาจ รู้จักมอบหมายงาน

- 3.2.1.9 ไม่อาฆาตจองเวร รู้จักอภัยเมื่อโกรธ
- 3.2.1.10 ใช้งานในหน้าที่
- 3.2.1.11 รู้จักปรับปรุงตน วิจารณ์ตนเองและสำรวจ  
ตนเอง หาข้อบกพร่องแล้วปรับปรุงตนให้ดีขึ้น
- 3.2.1.12 รู้จักเพื่อนร่วมงาน
- 3.2.1.13 ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี
- 3.2.1.14 เป็นนักประชาสัมพันธ์
- 3.2.1.15 มอบงานให้เป็นที่
- 3.2.1.16 กล้าตัดสินใจให้ถูกจังหวะ
- 3.2.1.17 รักษาความศักดิ์สิทธิ์ของคำสั่ง
- 3.2.1.18 มีสัจปรีชธรรม 7 ประการ คือ รู้จักเหตุ  
รู้จักผล รู้จักบุคคล รู้จักประมาณ รู้จักกาล หนักนั้ประชุม

3.2.2 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relationship )  
ต้องรู้จักทดสอบตนว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ มีความจริงใจต่อทุกคนและต่องาน มอง  
คนอื่นในแง่ดี เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีสังคหวัตถุ 4 ในการอยู่ร่วมกัน คือ ทาน  
เจรจาอ่อนหวาน ทำตนให้เป็นประโยชน์ ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย

3.2.3 ต้องรู้จักทำงานรวมกลุ่ม ( Group Dynamic )  
4. หน้าที่นักบริหารในฐานะนักสังคมสงเคราะห์ คือ แนะนำได้ สร้าง  
สวัสดิการ ให้บริการ

วิชา สุตตสุตต ( 2521 : 569 - 570 ) กล่าวว่ ผู้บังคับบัญชา  
นั้นควรมีคุณสมบัติเบื้องต้น 5 ประการ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับงาน รวมทั้งวัสดุ แบบฟอร์ม เครื่องมือ เครื่องใช้  
งานประจำวัน วิธีการปฏิบัติงาน รายละเอียดของงาน
2. ความรับผิดชอบ รวมทั้งความเข้าใจ นโยบาย กฎ ข้อบังคับ ขอบเขต  
อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ความชำนาญในการสอน การให้คำแนะนำ การถ่ายทอดความรู้ในการ  
ปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความชำนาญในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

5. ความชำนาญในการทำงานร่วมกับคนอื่น และความสามารถเข้ากับคนอื่นได้ เป็นคุณสมบัติหรือความต้องการเบื้องต้นที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่น จะต้องมีการปกครองบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป แต่ที่สำคัญที่สุดจะต้องเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำงานร่วมกับเขาได้ จะต้องเข้าใจทัศนคติ ตลอดจนความประพฤติ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และจะต้องรู้และเข้าใจมูลเหตุจูงใจเบื้องต้นซึ่งทำให้คนทำงานควย โดยผู้บังคับบัญชาสามารถทำได้

Wiles (1967 : 13-18) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ทักษะในการเป็นผู้นำ
2. ทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. ทักษะในค่านิยมมนุษยสัมพันธ์
4. ทักษะในด้านบริหารงานบุคคล
5. ทักษะในการประเมินผล

Katz (1955 : 33 - 42) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะ

### 3 ประการ

1. ทักษะในด้านความคิกรวบยอด
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะในด้านเทคนิค

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามีดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถของงานในหน้าที่
2. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
3. มีทักษะในด้านความคิกรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการประเมินผล



นอกจากคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีปรัชญาของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางหรือวิถีทางที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้ ประสบความสำเร็จดียิ่งขึ้น ดังที่ Gregg (1957) ได้สรุปความคิดเห็นของคณะศาสตราจารย์ทางวิชาการ การศึกษา แห่งสหรัฐอเมริกา ได้แสดงไว้ในรายงานของ National Conference of professors of Educational Administration เมื่อ ปี ค.ศ. 1651 ว่า ปรัชญาของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้ (สมบุรณ์ พชรภากพ 2521 : 245 - 247)

1. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องอาศัยวิธีการแห่งปัญญา เป็นวิธีการสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหารโรงเรียน
2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่าวิธีการทำงานร่วมกันเป็นคณะนั้น เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารโรงเรียน นั่นคือ ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ หลาย ๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และจะทำงานตามลำพังมิได้
3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเคารพความเป็นคนของคน และจะต้องให้การยอมรับนับถือในธรรมชาติ และความสามารถของบุคคลอื่น
4. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยึดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการศึกษา เป็นหลักการบริหารโรงเรียนจะไม่มี ความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว และต้องถือว่าเป้าหมายของการศึกษา ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมของสภาพสังคม ในฐานที่ผู้บริหารโรงเรียน คือผู้นำองค์กรโรงเรียน จำเป็นจะต้องปรับปรุงโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
5. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงผู้มีหน้าที่ประสานประโยชน์ และทำหน้าที่ให้บริการแก่บุคคลอื่น ๆ ทุกคน ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดบริการทางการศึกษาแก่สังคม ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพที่สุด
6. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ ทั้งหลายได้มีโอกาสเข้าพบ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจอันดี และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษา



7. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ ไม่ใช่ทำตัวเป็นเจ้านายผู้ทรงอำนาจ
8. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นนักการศึกษา ผู้ยึดมั่นปรัชญาการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนเป็นนักการศึกษา
9. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเสียสละทุกอย่าง เพื่อให้การศึกษาแก่สังคม และทำให้สังคมดีขึ้นทุกทาง
10. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นวิธีการอันหนึ่งในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยให้เกิดการประสานงานและประสานน้ำใจระหว่างชุมชนกับโรงเรียน
11. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประเมินผลงานของคนอยู่เสมอ คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการทำงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเคารพในวิชาชีพของนักบริหารและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ นั่นคือ จะต้องหยิ่งในเกียรติของนักบริหาร จะไม่ทำความเสื่อมเสียหรือเป็นเหตุผู้คนเหยียดหยามในวิชาชีพของนักบริหาร
13. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องชวนช่วยหาความรู้ใส่ตนอยู่เป็นนิจ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อปรับปรุงงาน

ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญสูงสุดในวงการบริหารการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งมีประชากร เป็นส่วนน้อยที่ศึกษาต่อในชั้นมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศผ่านการศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาเพียงอย่างเดียว ถ้าโรงเรียนประถมศึกษาขาดประสิทธิภาพ ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศก็จะขาดประสิทธิภาพไปด้วย (ภิญโญ สาร 2516 : 382) จึงเห็นได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีในระดับสูงและมีความสำคัญต่อการศึกษาของประเทศเป็นอย่างยิ่ง จึงจำต้องมีบุคคลที่มีคุณสมบัติอันเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว ทั้งคุณลักษณะส่วนตัว และคุณสมบัติวิชาชีพ เพราะลักษณะงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นทั้งงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพ และงานที่ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตน เพื่อการศึกษาคือสร้างความสัมพันธ์อันดี อันก่อให้เกิด

ประโยชน์แก่วงการศึกษา และประเทศชาติสืบต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ในการศึกษาลักษณะของผู้นำนั้น นักวิชาการต่างมีแนวความคิดแตกต่างกันตามหลักเกณฑ์และความเชื่อของแต่ละกลุ่ม ทั้งแต่เรื่องของทฤษฎี ความหมาย วิธีการศึกษา ประเภทคุณสมบัติ และลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ ดังต่อไปนี้

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ

จากความเชื่อของนักวิชาการแต่ละกลุ่มในเรื่องของการเป็นผู้นำ เกิดขึ้นตามลักษณะแนวความคิดแตกต่างกันโดยทั้งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำได้ดังนี้ (สุเมธ เคียววิศเรศ 2527 : 51-53)

#### 1. ทฤษฎีพันธุกรรม ( Genetic Theory )

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล สมัยนั้นมนุษย์เรามีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูล และสืบเชื้อสายกันได้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้

#### 2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ( Trait Theory )

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรม หรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

#### 3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ( Personal-Situation Theory )

มีแนวความคิดว่าการศึกษาก้าวหน้าโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียว นั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ

#### 4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ( Interaction-Expectation

Theory )

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้ กล่าวว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่ม และบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม

#### 5. ทฤษฎีมนุษยนิยม ( Humanistic Theory )

ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล หรือ เน้นตัวมนุษย์และสร้างหลักการ โดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิดต่อไปนี้

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

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ต้องสามารถอธิบายแง่คิดเกี่ยวกับผู้นำใน 2 ประเด็นคือ

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ
2. ธรรมชาติของพฤติกรรมผู้นำ

วิจิตร วรทบางกร (เอกสาร : 57-66) ได้จำแนกทฤษฎีผู้นำเป็น 6 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่หรืออัจฉริยะ ( Great man Theories) เชื่อในเรื่องพื้นฐานทางกรรมพันธุ์ของอัจฉริยะบุคคล เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำในแง่ที่เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดมาทางสายเลือด

2. ทฤษฎีสถานการณ์แวดล้อม ( Environment Theories) ผู้นำเป็นผลของ

เวลาสถานที่ และสถานการณ์ เกี่ยวกับพลังธรรมชาติภายในตัวบุคคล และมีพลัง  
เหนี่ยวโน้มน้ากลุ่มคนได้ จึงเกี่ยวกับกระบวนการทางสังคม

### 3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ ( Personal-Situation Theories)

เชื่อว่าทองประกอบควย

3.1 ความนิยมรักใคร่ สติปัญญาและการปฏิบัติกา

3.2 สภาพเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งบุคคลดำเนินการอยู่

### 4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ( Interaction-Expectation

Theories) เชื่อว่า มีการปะทะสังสรรค์ร่วมมือกันทำงานมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งจะมี  
อารมณ์และความรู้สึกชอบพอรักใคร่ สนิทสนมกันมากขึ้น และปทัสถานของกลุ่มจะเกิดขึ้น  
อย่างชัดเจน

### 5. ทฤษฎีมนุษยธรรม ( Humanistic Theories) เกี่ยวกับการพัฒนา

องค์การให้เป็นปรักแผ่นและมีสมรรถภาพ เขาเชื่อว่ามนุษยธรรมชาติที่ต้องกระตุ้น  
เร่งเร้า ผู้นำจึงควรให้เสรีภาพแก่ทุกคน ใ้กระตุ้นตนเองให้ดำเนินงานไปจน  
ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและตามที่ตนต้องการ

### 6. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน ( Exchange Theories ) เชื่อว่าปฏิสัมพันธ์ทาง

สังคมของทำงานร่วมกัน แสดงให้เห็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ  
ระหว่างกัน

จากทฤษฎีผู้นำเป็นประโยชน์ต่อการศึกษานำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา  
เพราะเป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจพฤติกรรมผู้นำ และต่อการอธิบายปัญหาเพื่อการศึกษ  
พฤติกรรมผู้นำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ มีความหมายกว้างขวางมากซึ่งตามความคิดเห็นทั่วไปก็คงต้อง  
หมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม



นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิต่างก็ให้คำจำกัดความหรืออธิบายความหมายของผู้นำไว้หลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิด ผู้นำ ผู้นำในทางปฏิบัติ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทหรือการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในคานาบังคับชอบ ผู้วิจัยจึงรวบรวมและสรุปความคิดเห็นอันเกี่ยวของกับพฤติกรรมผู้นำดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2517 : 194) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (decision-making) เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา

อุทัย นิรัญโท (2524 : 13) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ทำกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน โดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ภิญโญ สาธร (2516 : 153) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ และจะต้องเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Interpersonal relation)

สมพงศ์ เกษมสิน (2517 : 204) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วก็จะเห็นได้ชัดเจนว่า เน้นในคานาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

สุชา จันทน์เอม (2524 : 96) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถนำหรือริเริ่มทดลองจนชักจูงให้บุคคลในหน่วยงานของตนปฏิบัติหน้าที่การงานของตนด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

โสภา ชูพิถุศลชัย (2522 : 75) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่สมาชิกในกลุ่มนิยมชมชื่น เป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลางความสนใจหรือความต้องการของสมาชิก เป็นผู้ที่ได้รับเลือกขึ้นมา

อย่างเป็นทางการ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ต่อ  
สมาชิกและต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายของสังคม

สุเมศ เคียวอิศเรศ (2527 : 50) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ เป็นเรื่อง  
เกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรมหรือการ  
เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่า เป็น  
ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือ  
คำสั่งของตนได้

ซุบ กาญจนประกร (2507 : 73-74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำ  
ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่คอยู่อยู่ในบังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อ  
ปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผล  
ตามเป้าหมายจำเพาะที่ได้กำหนดขึ้นไว้ เพราะฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับอยู่เสมอ  
กับตัวผู้นำและการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ในฐานะผู้ใช้อิทธิพล (influencer) เพื่อให้  
อิทธิพลบังเกิดผลต่อพฤติกรรมของผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรือผู้ตามในสถานการณต่าง ๆ

Hemphill (1967 : 65) กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือ การเข้าไปมี  
ส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการ  
แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

Gouldner (1950 : 5) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีสถานภาพเป็น  
ที่ยอมรับของบุคคลอื่น ในฐานะเป็นหัวหน้าที่ทุกคนจะเข้าร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน

Stogdill (1966 : 27-28) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการ  
ดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งคนเดียว

Halpin (1966 : 27-28) ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Gordon (1954 : 4) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำนั้น หมายถึงพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในด้านความคิดริเริ่มด้านการแสวงหา ด้านความสัมพันธ์อันดี ตลอดจนจูงใจให้ผู้อื่นร่วมงานร่วมปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจและพึงพอใจ โดยเป็นผู้รับผิดชอบและเป็นผู้นำอำนาจในการดำเนินงานของหน่วยงาน

### วิธีการศึกษาผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น นักวิชาการต่างก็มีวิธีการแนวคิดในการศึกษาแตกต่างกัน บางกลุ่มเชื่อว่า การเป็นผู้นำที่ค้ำจุนสำคัญที่บุคลิภาพส่วนตัวของผู้นำ เช่น ทาทางดี พุดจาเก่ง เขาค้นโคตี ฉลาด โหม่น้าวใจคน บางกลุ่มศึกษาในคานของผู้นำซึ่งถือว่าผู้นำที่ดี ผู้นำจะต้องสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิธีการศึกษาผู้นำ ใ้มีผู้แบ่งวิธีตามความสนใจในการให้ความสำคัญต่อผู้นำแต่ละลักษณะได้ 3 วิธีคือ (สุเมธ เกียววิศเรศ 2527 : 54-56)

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิภาพของเขา บุคลิภาพของบุคคลจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงแนวทางพฤติกรรมของผู้นำที่จะแสดงออก และเกิดลักษณะผู้นำ ใน 2 ประการคือ ยอมรับว่าผู้นำจะมีวิถีชีวิตของเขาแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา และผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลธรรมดาใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะทางกายภาพ และลักษณะทางบุคลิภาพ

วิธีการทางจิตวิทยาสามารถนำเอาไปใช้เป็นเครื่องนำทางให้ผู้นำประสบผลสำเร็จในการบริหารงานได้ไม่น้อยเหมือนกัน

2. วิธีการทางสังคมวิทยา เป็นวิธีการที่เกิดขึ้นหลังจากที่วิธีการทางจิตวิทยาไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ วิธีการนี้จึงเน้นความสำคัญในการศึกษาบทบาทและความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อสภาพการณ์ในสังคมซึ่งมีผลผลักดันให้เขากลายมาเป็นผู้นำ เชื่อว่าสภาพการณ์ในสังคมเป็นตัวกำหนดความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำ

การศึกษานำโดยวิธีการทางสังคมวิทยามีองค์ประกอบ 2 อย่างที่ปรากฏอยู่เสมอ คือ

1. ลักษณะของผู้นำ เกี่ยวข้องกับความสามารถในอันที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น

2. สภาพการณ์

ด้วยเหตุนี้ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถหยั่งรู้ว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และจะได้สิ่งนั้นมาด้วยวิธีการอย่างไร

3. วิธีการทางพฤติกรรม มีแนวความคิดที่ยอมรับว่าองค์ประกอบทางจิตวิทยาและทางสังคมวิทยา หรือองค์ประกอบลักษณะบุคคลและสภาพการณ์จะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นในการเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่าในการศึกษานำนั้น ประการแรกที่ควรพิจารณาค่าเน้นการคือ การศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำเอง โดยจะต้องศึกษาลักษณะภายในบุคคลอันเป็นเรื่องของพฤติกรรมมนุษย์ เช่น ลักษณะความต้องการขั้นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะความเชื่อ ลักษณะค่านิยม เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลถึงการกระทำหรือการแสดงออกของผู้นำ ดังนั้นแนวคิดของพฤติกรรมมนุษย์ในลักษณะของพฤติกรรมบุคคล ความต้องการพฤติกรรม แนวการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล จึงเป็นองค์ประกอบของการศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดดังต่อไปนี้

### พฤติกรรมของบุคคล

นักพฤติกรรมศาสตร์มีความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยา บุคคลว่ามีผลต่อบุคลิกภาพใดถูกกำหนดโดยสิ่งที่เขาเรียนรู้และมีประสบการณ์มาซึ่งแต่ละบุคคลจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้บุคลิกภาพแตกต่างกันด้วย ในค่านพฤติกรรมก็เช่นกันต้องมีมูลเจตนาหรือแรงจูงใจ (อุทัย นิรัญโท 2520 : 272) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของประสพ รัตนากร (2507 : 285) กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์เป็นการกระทำที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน

ดังนั้นพฤติกรรมมนุษย์จึงเป็นผลมาจากสิ่งเร้าหรือเนื่องมาจากเกิดแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยการกระทำหรือรียาอาการที่แสดงออกทางร่างกาย กล้ามเนื้อ สมอง อารมณ์ ความคิด และความรู้สึก นักจิตวิทยาได้แบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ชนิด คือ (ธรรมรส โชติกาญจน 2519 : 383-385)

1. พฤติกรรมเปิดเผย ( Overt Behavior) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่การแสดงท่าทางต่าง ๆ การพูด ตลอดจนการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ

2. พฤติกรรมปกปิด ( Covert Behavior) คือการกระทำที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ความคิด ความรู้สึก อารมณ์ หัตถ์คดีและการรับรู้

พฤติกรรมเปิดเผยเป็นผลของพฤติกรรมปกปิด อย่างไรก็ตามพฤติกรรมเปิดเผยก็อาจจะเป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมปกปิดได้เช่นเดียวกัน

พิทยา สายหู (2522 : 37) เรียกพฤติกรรมเปิดเผยและพฤติกรรมปกปิดว่าพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน โดยสรุปว่า "อาการของการกระทำที่ปรากฏให้รู้เห็นสังเกตได้นั้นเป็นผลเนื่องจากพฤติกรรมภายในระบบประสาทและต่อมภายใน กล้ามเนื้อซึ่งมองไม่เห็นได้จากภายนอก แต่พฤติกรรมภายในนี้ทำให้ปรากฏพฤติกรรมภายนอกได้"



ชุตซ์ (Schutz 1960 : 25) กล่าวว่าพฤติกรรมระหว่างบุคคลในแต่ละ  
 ด้านจะมีพฤติกรรม 3 ลักษณะคือ

1. ลักษณะขาด (deficient) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งไม่พยายามจะ  
 สนองความต้องการของตนให้เป็นที่พอใจ
2. ลักษณะเกิน (excessive) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งพยายามอยู่ตลอด  
 เวลาที่จะสนองความต้องการของตนให้เป็นที่พอใจ
3. ลักษณะพอดี (ideal) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งมีการสนองความ  
 ต้องการของตนเอง

ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์นั้นมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ  
 เช่น ด้านสังคม ด้านการพัฒนาการ ด้านความต้องการ เป็นต้น ซึ่งเป็นส่วนในการ  
 กำหนดบุคลิกภาพของบุคคลจึงมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมที่สำคัญคือ

ทฤษฎีความต้องการจำเป็น (need psychology) กล่าวว่า พฤติกรรม  
 ทั้งหมดทั้งมวล เกิดจากความต้องการจำเป็น (need) ของมนุษย์เป็นแรงผลักดัน  
 นักจิตวิทยาสังคมได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 อย่าง (สุมเมธ เคียววิเรศ  
 2527 : 15-16)

1. ความต้องการชนพื้นฐาน หรือความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว  
 ความกระหาย ความรู้สึกทางเพศ ความต้องการหลับสนอน ความจำเป็นที่ต้องใช้อากาศ  
 หายใจและความต้องการอุณหภูมิที่พอเหมาะ ความต้องการเหล่านี้เกิดจากพื้นฐานของ  
 การดำรงชีวิต และแตกต่างกันไปตามวัย และสถานการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล
2. ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการทางจิตใจ เป็นความต้องการ  
 จากลักษณะอาการของจิตใจที่เกิดจากการพัฒนาจากสภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่ง  
 เกิดความอยากคืออยากเด่น การมีเกียรติยศชื่อเสียง ความสำนึกในหน้าที่การงาน  
 ความกระวนกระวาย ความเป็นเจ้าของ ความปรารถนาในความรัก ไม่ใช่ความ  
 ต้องการที่เกิดขึ้นเอง

ซาเวจ (Savage 1968 : 32) ได้รวบรวมความต้องการของบุคคล  
 ไว้ 9 ประการ คือ

1. ความต้องการรักใคร่ผูกพัน

2. ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
3. ความต้องการความสำเร็จ
4. ความต้องการเป็นที่ยอมรับ
5. ความต้องการอิสระ
6. ความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในบางโอกาส
7. ความต้องการที่จะสัมพันธ์กับคนอื่น
8. ความต้องการสุนทรียภาพ
9. ความต้องการอยาก رؤูอยากเห็น

มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ (สุเมธ เทียววิเศษเรศ 2527 : 16-18)

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ต้องการความมั่นคงปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน

3. ความต้องการความรักและยอมรับในสังคม (Social or Belonging needs) ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและหมู่คณะ

4. ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Self-Estern or Egoistic needs) ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและมีเกียรติยศชื่อเสียง

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization needs) เป็นความต้องการลำดับสูงสุด คือรู้สึกวาทนเองประสบผลสำเร็จในกิจการงานและสิ่งที่ยี่ปรารถนา

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทัศนคติความเชื่อ 3 ประการ

คือ



1. พฤติกรรมเรียนรู้ใฝ่คว้าความสัมพันธ์ของการตอบสนองต่อรางวัล
2. มนุษย์โดยพื้นฐานแล้วชอบความสนุกสนานและมีความสุข พยายามแสวงหาสิ่งที่พึงพอใจและหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด
3. พฤติกรรมถูกกำหนดโดยสิ่งแวดลอม

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย การตอบสนองและแรงขับอันได้แก่ เรื่องของการเร้าและการเสริมแรง ซึ่งพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้า ต่อเงื่อนไขในอดีต มีผลในทางบวก บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะกระทำซ้ำอีก แต่ถ้าเป็นทางลบบุคคลก็จะไม่ต้องการหรือหลีกเลี่ยงที่จะกระทำ หรือการกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ ใ้รับการเสริมแรงในทางที่ตองการ บุคคลก็อยากจะทำหรือพฤติกรรมใดที่ตอบสนองแล้วเกิดความพึงพอใจก็จะกลายเป็นตัวเสริมแรงในโอกาสต่อไป ( Forgas 1979 : 41)

ดังนั้นลักษณะของพฤติกรรมมนุษย์จึงเป็นลักษณะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และพฤติกรรมที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ ประสบการณ์ ความสนใจ สิ่งแวดลอม สติปัญญาและวัฒนธรรม เป็นผลกระทบต่อการกระทำของมนุษย์

ทฤษฎีสนาม ( Field Theory) ของ เคิร์ท ลูวิน ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ (สวดี ปภากจน 2523 : 6)

1. พฤติกรรมจะเป็นผลพลังความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
2. โครงสร้างของกลุ่มจะเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน
3. การรวมกลุ่มแต่ละครั้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ในรูปการกระทำ ความรู้สึก ความคิด
4. องค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวไว้ในข้อ 3 จะก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่มแต่ละครั้งซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม
5. สมาชิกในกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากันและพยายามช่วยกันทำงาน ซึ่งการที่บุคคลพยายามปรับบุคลิกภาพของตนที่มีความแตกต่างกันนี้จะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันของกลุ่มที่ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดี

ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory) ของ เบลล์ โยมาน และไวท์  
แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ ( สุวดี ปภากจน 2523 : 6)

1. กลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์โดยการกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ปฏิสัมพันธ์จะเป็นปฏิสัมพันธ์ทุกด้านคือ
  - 2.1 ปฏิสัมพันธ์ทางร่างกาย
  - 2.2 ปฏิสัมพันธ์ทางวาจา
  - 2.3 ปฏิสัมพันธ์ทางจิตใจ
3. กิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำผ่านการมีปฏิสัมพันธ์นี้จะก่อให้เกิดอารมณ์  
ความรู้สึกขึ้น

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่สำคัญคือ ( สุวดี ปภากจน  
2523 : 6 - 7)

1. กลุ่มจะประกอบด้วยโครงสร้างหรือระบบ ซึ่งจะมีการแสดงบทบาทและ  
การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกอันถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างใด  
อย่างหนึ่ง
2. การแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิก จะกระทำได้โดยการสื่อสาร  
ระหว่างกันและจากการเปิดเผยตัวเองในกลุ่ม

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) เชื่อว่า พฤติกรรมของ  
มนุษย์เกิดจากแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจที่มาจากจิตใต้สำนึกหรือภายในโดยมนุษย์มักมอง  
ไม่คอยเห็นหรือไม่คอยตระหนักถึงเท่าใดนัก ซึ่ง ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud)  
ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ในเรื่องของ Id, Ego และ Superego ไว้ดังนี้  
( วุฒิชัย จำนวนศ 2520 : 179-181)

1. Id เป็นสภาพการณ์อย่างหนึ่งซึ่งอยู่ในสภาพจิตใต้สำนึกที่พร้อมจะ  
แสดงออกเพื่อตอบสนองความพึงพอใจส่วนตัวอยู่เสมอ
2. Ego เป็นสภาพของจิตที่มีความสำนึกที่ยอมรับความจริงในสังคม
3. Superego เป็นสภาพของมโนธรรมความรู้สึกผิดชอบชั่วดี สำนึกใน  
สิ่งชั่วร้ายทั้งหลาย

สุวดี ปภากจน (2523 : 7) ได้กล่าวถึงทฤษฎีจิตวิเคราะห์ ทฤษฎีสังคมมิติ และทฤษฎีจิตวิทยาทั่วไป ในด้านของการสร้างความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับจิตวิเคราะห์ที่สำคัญคือ

1. เมื่อบุคคลอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม จะต้องอาศัยการตั้งใจซึ่งอาจเป็นรางวัล หรือผลจากการทำงานในกลุ่ม

2. ในการรวมกลุ่มบุคคลจะมีโอกาสแสดงตนอย่างเปิดเผยหรือพยายาม ป้องกันมีคั้งตนเองโดยวิธีต่าง ๆ การใช้แนวคิดนี้ในการวิเคราะห์กลุ่มโดยให้บุคคล แสดงออกตามความเป็นจริงโดยใช้วิธีการบำบัดทางจิตก็จะช่วยให้สมาชิกในกลุ่ม เกิด ความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

ทฤษฎีสังคมมิติ (Sociometric Orientation) ของ โมเรโน ทฤษฎีนี้ มีแนวคิดที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การกระทำและจริยธรรม หรือขอบเขตของการกระทำของกลุ่ม จะ เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะศึกษาได้โดยให้สมาชิกเลือกสัมพันธ์ทางสังคม ระหว่างกัน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์คือ การแสดงบทบาทจำลองหรือ การใช้เครื่องมือวัดการเลือกทางสังคม

ทฤษฎีจิตวิทยาทั่วไป (General Psychology) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการใช้หลัก จิตวิทยาต่าง ๆ เกี่ยวกับการรับรู้ การเรียนรู้ ความคิดและความเข้าใจ การให้แรงจูงใจ เป็นต้น จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในแง่การรวบรวมข้อมูล

การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในสังคมได้มีผู้ศึกษาแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (ชินธุรา วิเศษสาธร 2526 : 5)

1. ระดับแต่ละบุคคล (Individual Behavior) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะนิสัยใจคอต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลโดยทั่วไป เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ถูกต้อง

2. ระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal Behavior) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปะทะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละบุคคลกับคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญ ที่



เกิดขึ้นบ่อย ๆ ทำให้เราเกิดความยินดี พอใจ สนุกสนาน หรือเกิดความทุกข์ ไม่พอใจ หรือเสียใจได้ การสื่อสาร ในระดับนี้อาจอยู่ในรูปของพฤติกรรมของการยอมรับ ไม่ยอมรับ ความก้าวร้าว ความรัก การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้ทางสังคม การร่วมมือ การแข่งขัน เป็นต้น

3. ระดับกลุ่ม (Group Behavior) เป็นระดับระหว่างบุคคลกับกลุ่มคน ซึ่งสนใจศึกษาว่าในแต่ละสถานการณ์จะมีผลต่อพฤติกรรมความรู้สึกของสมาชิกแต่ละคนอย่างไร ซึ่งขึ้นกับขนาดของกลุ่ม ปทัสถานของกลุ่มและวัฒนธรรมของสังคม

การวิจัยนี้จึงใช้วิธีการศึกษาผู้นำโดยวิธีการทางพฤติกรรม ในระดับระหว่างบุคคล เป็นวิธีการที่เหมาะสม เพราะทำให้มีความเข้าใจ ทั้งในลักษณะขององค์ประกอบทางจิตวิทยา และสังคมวิทยา เข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

### ประเภทของผู้นำ

จากการศึกษาประเภทของผู้นำนั้นอาจจำแนกได้เป็นหลายหมวด หลายหมู่ ตามแนวความคิดของแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

โสภา ชพิกุลชัย (2522 : 76-78) ได้แบ่งผู้นำเป็น 3 ทาง คือ

1. ผู้นำซึ่งไคมาโดยอำนาจ ได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอำนาจทางกฎหมาย ทางการปกครอง การบังคับบัญชา อันสามารถจำแนกได้ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจ ได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leader) เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ ในการสามารถครองใจคนให้เชื่อฟัง และปฏิบัติตาม

1.3 ผู้นำแบบพอพระ (Symbolic leader) อำนาจต่าง ๆ ของผู้นำประเภทนี้เกิดจากแรงศรัทธา เคารพรัก นับถือ

2. ศึกษาพิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ จำแนกได้ดังนี้ คือ

2.1 ผู้นำแบบอัตินิยม (Authoritarian leader) คือผู้นำที่มีความก้าวร้าว ชอบข่มขู่ และเป็นแบบที่ความกล้าบาบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ต่อผู้นั้นจะมุ่งหนักไปทางด้านวินัย

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) หรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจเหนือผู้อื่น แต่กลับใช้วิถีกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม เขาร่วมกระทำกิจกรรมหรือการงานร่วมกัน เพื่อที่จะให้ผลงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำลักษณะนี้ไม่ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม เพราะการนำกลุ่มจะนำโดยอาศัยวิถีการเชิญชวน ให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมการนำเพื่อจะได้บรรลุเป้าหมาย

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez faire leader) หรือการเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำประเภทนี้ไม่ทำอะไรเลยในกลุ่ม หรือในบางกรณีอาจจะต้องทำแค่เป็นการกระทำเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้เกือบจะไม่มีอำนาจในการปกครองสมาชิกในกลุ่มเลย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มมีน้อยมาก

### 3. ศึกษาพิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง จำแนกได้ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบพ่อแม่ปกครองลูก (Parental leader) คือทำตัวเหมือนพ่อแม่มุ่งให้ลูกน้องเชื่อฟังตนเหมือนลูกหลาน ช่วยปกป้องคุ้มครองลูกน้อง

3.2 ผู้นำแบบไขว่คว้าควบคุมบังคับเหี้ยมกรบบริหาร (Manipulator) ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างสมอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้ และฐานะตำแหน่งของตนให้ เขากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อประโยชน์ของตนเอง

3.3 ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้ และถนัด

สุชา จันทน์เอม ( 2524 : 96 - 97) ได้แบ่งผู้นำเป็น 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำประเภทค้ำนั่งตั้งแต่เฉพาะผลงานเท่านั้น เมื่อทำงานในกลุ่ม มักจะไม่ค้ำนั่งว่ามีใครในกลุ่มบ้าง แต่ละคนมีความสามารถและความสนใจอะไร แต่จะมุ่งทำงานอย่างเดียว

2. ผู้นำประเภทเพ่งเล็งกระบวนการทำงาน ผู้นำประเภทนี้เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานกลุ่ม ก็จะเริ่มศึกษาบุคคลในกลุ่มก่อน เปิดโอกาสให้สมาชิกอภิปรายเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำร่วมกัน และพิจารณาหารือกันในการมอบหมายงานตามความเหมาะสม

อูทซ์ ทิรัญโท (2524 : 19-20 ) ได้แบ่งประเภทและลักษณะของผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย ( legal leaders)
2. ผู้นำที่เกิดจากความสามารถพิเศษ ( charismatic leaders)
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ ( Symbolic leaders)

เกตเซล และ กูบา ( Getzels and Guba ) มีแนวความคิดว่า ผู้นำมาจาก ทฤษฎีระบบสังคม โดยมี 2 มิติเป็นองค์ประกอบ คือ มิติทางสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง และมีติส่วนบุคคล ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ ความต้องการส่วนบุคคล แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบ คือ บทบาทของตำแหน่ง และบุคลิกภาพจึงได้แบ่งผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ ( นพพงษ์ บุญจิตราคูดัย 2525 : 50 - 51)

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ( Nomothetic leadership style) คือ ผู้นำที่ถือเอาประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นหลัก
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ( Idiographic leadership Style ) คือ ผู้นำที่ถือเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องของกอนสิ่งอื่น
3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ( Transactional leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กัน

Flippo ได้เสนอว่า ควรแบ่งประเภทผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ (สมพงษ์ เกษมนสิน 2523 : 221)

1. ผู้นำประเภทนิเสธ ( negative leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำต้องการโดยการอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ
2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน ( positive leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและสามารถงูใจใหญ่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเห็นคล้อยตามแนวทางปฏิบัติงานของผู้นำที่ขอด้วยเหตุผล

Reddin ได้ทำการศึกษาประเภทของผู้นำ ตามประสิทธิผลของการทำงาน โดยแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะที่เกิดประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ (วิจิตร วรุศบางกูร เอกสาร : 54 - 55)

### 1. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย ได้แก่

1.1 แบบผู้หนีงาน (Deserter) ซึ่งขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ จึงหนีงานและขัดขวางการทำงานของผู้คนอื่น และจะพยายามเข้าไปทั่วพันกับเรื่องอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) นักบริหารประเภทนี้มีจิตใจดี นึกถึงแต่สัมพันธภาพเหนือสิ่งอื่นใด คือเสียจนไม่กล้าโต้แย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วย เขาเชื่อว่าผลผลิตของหน่วยงานไม่สำคัญเท่ากับความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน

1.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้บริหารพวกนี้มุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่นด้วย ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานก็ไม่ชอบเขา

1.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้บริหารพวกนี้ยอมรับความสำคัญของการมุ่งงานและสัมพันธภาพ แต่ไม่สามารถจะผสมผสาน 2 อย่างนี้ให้เข้ากันได้ จึงเป็นลักษณะคนโลเล และชอบประนีประนอม และบางครั้งก็หลอกเพื่อนร่วมงานเพื่อหลบปัญหา

### 2. แบบของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ ดังนี้

2.1 แบบผู้นำที่ทำตามสั่ง (Bureaucrat) คือหัวหน้างานที่ชอบทำตามสั่งทำได้ก็ทำตามกฎข้อบังคับ และดำเนินการอย่างถูกต้อง ถ้าวางงานที่ได้รับผิดชอบสำคัญมากต้องทำให้ดีที่สุด

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นเขาเป็นผู้นำแบบเปิดทองหลังพระ เพราะมุ่งพัฒนาตัวบุคคลและเชื่อความสามารถของทุกคน

2.3 แบบเผด็จการที่มีศิลปะ (Benovalent Autocrat) เป็นผู้มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและดำเนินการของตนเอง มีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงานเขาชำนาญในการสั่งงาน มีศิลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เขาเป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพมาก รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ทั้งสองประการอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้เขายังทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีและทำงานโดยไม่มีอุปสรรค บรรยากาศในการทำงานมีแต่ความอบอุ่น

ลักษณะผู้บริหารโรงเรียนหรือบุคคลทั่วไป มีหลายประเภท ในการวิจัยนี้แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ในด้านความสัมพันธ์ ด้านการควบคุม และด้านการรักษาใคร่ผูกพัน โดยมีประเภทของพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (สุคติ ปรากฏณ์ 2523 : 26 - 34)

1. พวกสังคมน้อย พฤติกรรมระหว่างบุคคลของพวกนี้มีแนวโน้มจะดำเนินชีวิตแบบเก็บตัว และอยู่คนเดียว ตัดขาดจากผู้คน มีลักษณะไปในทางหลีกเลี่ยงการสมาคมกับคนอื่น
2. พวกสังคมน้อย พฤติกรรมระหว่างบุคคลของพวกนี้มีแนวโน้มจะดำเนินชีวิตแบบให้ ความสนใจต่อสิ่งของหรือบุคคลอื่นมากกว่าต่อประสบการณ์และความรู้สึกของตนเอง โดยจะแสวงหาผู้คนอย่างไม่หยุดหย่อน ต้องการให้ผู้คนแสวงหาตัวเขาด้วย
3. พวกสังคมน้อย เป็นพวกที่ได้รับความสำเร็จในแง่ความสัมพันธ์ทางด้านการมีส่วนร่วมไม่มีปัญหาทางความสัมพันธ์กับผู้คน เกิดความสุขทั้งในการอยู่กับผู้คนและมีความสุขในการอยู่โดยลำพัง เป็นได้ทั้งสมาชิกผู้มีส่วนร่วมอย่างสูงหรือมีส่วนร่วมอย่างต่ำในกลุ่ม สามารถที่จะรับบทบาทแบบเป็นกลางได้โดยปราศจากการวิตกกังวล
4. พวกปล่อยตัวตามสบาย พฤติกรรมระหว่างบุคคลของพวกนี้มีแนวโน้มไปในลักษณะยอมตามและสละละทิ้งในเรื่องอำนาจและความรับผิดชอบ
5. พวกเผด็จการ พฤติกรรมระหว่างบุคคลของพวกนี้มีแนวโน้มไปในลักษณะครอบงำ โดยลักษณะแล้ว เขาพยายามครอบงำผู้คนและมีความปรารถนาอย่างรุนแรงต่ออำนาจตามสายการบังคับบัญชาเป็นผู้แสวงหาอำนาจ
6. พวกประชาธิปไตย เป็นพวกได้รับความสำเร็จในแง่ความสัมพันธ์ทางด้านการควบคุมกับบุคคลอื่น ไม่มีปัญหาทางอำนาจและการควบคุม มีความสุขในการออกหรือไม่ออกคำสั่ง ทำหรือไม่ทำตามคำสั่งถ้าเขาเห็นสมควรเป็นคนมีความสามารถ ความรับผิดชอบ



7. พวกกลัวความรัก เป็นพวกที่มีแนวโน้มไปในลักษณะหลีกเลี่ยงความผูกพัน เป็นส่วนตัวกับคนอื่น มีความสัมพันธ์ในระดับที่ห่างและผิวเผินและจะมีความสุขเป็นอย่างยิ่ง ถ้าคนอื่นทำอย่างเดียวกันนั้นกับตนเองควย

8. พวกแสวงหาความรัก เป็นพวกที่มีลักษณะที่ไขความพยายามจะใกล้ชิดกับคนอื่น ยิ่งกับบุคคลอื่น ต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตนเองในลักษณะเป็นกันเองและใกล้ชิดเป็นอย่างมาก

9. พวกมีความรัก เป็นพวกใฝ่รักความสำเร็จในแง่ความพึงพอใจกับบุคคลอื่น ไม่มีปัญหาทางด้านความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่ใกล้ชิดกับคนอื่น มีความสุขในความสัมพันธ์ส่วนตัว สามารถอยู่อย่างสุขสบายในสถานการณ์ที่ต้องการความห่างเหินทางอารมณ์ควย

การศึกษาประเภทของผู้นำ จะชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาจากสถานภาพวิธีการทำงานตลอดจนการพิจารณาประสิทธิภาพในการบริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ก็มีความเห็นในการแบ่งประเภทผู้นำแตกต่างกันไป โดยคำนึงถึง โครงสร้าง สภาวะการณ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา สถานที่

#### คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ เกินกว่าบุคคลอื่น ๆ การศึกษาเรื่องคุณสมบัติของผู้นำ จึงต้องพิจารณาจากความสำเร้จของผู้นำ มิได้อยู่ที่คุณสมบัติคนอย่างเฉียว แต่อาจจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา สถานที่ คุณสมบัติบางประการเป็นสิ่งที่คิดตัวมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติที่คิดไม่จำเป็นว่าผู้นำทุกคนต้องมีเหมือนกัน ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะงานแตกต่างกัน ดังนั้นการศึกษาคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำจึงศึกษาในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่เห็นว่ามี ความสำคัญ

นักจิตวิทยาได้ศึกษาและสรุปไว้ว่า ผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำควรมีลักษณะ 5 ประการ คือ (สุชา จันทน์เอม 2524 : 97 - 98)

1. เป็นผู้ที่มีการปรับตัวดีกว่าคนทั่วไป
2. เป็นผู้ที่มีลักษณะดีเกินกว่าคนทั่วไป

3. เป็นผู้ที่ชอบแสดงตัว
4. เป็นผู้รักความก้าวหน้า
5. เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี

อรุณ วัชรธรรม (2522 : 200 - 204) กล่าวไว้ในหนังสือหลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารว่า ผู้นำที่ดีควรจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ความรู้
2. ความคิดริเริ่ม
3. ความกล้าหาญ
4. ความเด็ดขาด
5. ความแนบเนียน
6. ความยุติธรรม
7. ทาทาง
8. ความอดทน
9. ความกระตือรือร้น
10. ความไม่เห็นแก่ตัว
11. ความค้นคว้า
12. คุณพินิจ
13. ความสงบเสงี่ยม
14. ความเห็นอกเห็นใจ
15. ความจงรักภักดี
16. การสังคมดี
17. การบังคับตัวเอง

อาษา เมฆสวรรค์ (2510 : 201) กล่าวว่า ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะส่วนตัว ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่โลเล

3. มีความเค็ดเคียวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
11. มีศรัทธาต่องาน และผู้ร่วมงาน

Barnard กล่าวไว้ในหนังสือ Organization and Management

ว่าคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีประกอบด้วย (โสภณ ชูพิกุลชัย 2522 : 78)

1. เป็นผู้นำที่มีความคล่องแคล่ว ว่องไว มีความกระตือรือร้น สนับสนุนอยู่เสมอ และพร้อมที่รับสถานการณ์ทุกครั้ง มีสุขภาพจิตที่ดี ปรับตัวได้ นอกจากนี้มีความคงทน ทำงานได้ต่อเนื่องกัน มีความอดทน ไม่ท้อแท้
2. ตัดสินใจได้เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่น ให้เกิดความเสียสละ ร่วมมือปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการใช้วาทศิลป์ พูดให้คนอื่นเข้าใจได้โดยง่าย
4. มีความรับผิดชอบ รับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดและยินดีรับฟังคำตำหนิ ไม่ทิ้งงานเมื่อเผชิญอุปสรรค
5. ฉลาดมีไหวพริบ ชอบศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

Charle (1956 : 11 - 19) ได้กล่าวว่าลักษณะของผู้นำที่ดี ควรจะมีลักษณะหรือคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ
2. มีความรู้กว้างขวาง
3. มีความกระตือรือร้น

4. มีความเป็นมิตร
5. มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6. มีความมั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

Stogdill (1974 : 62 - 65) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการศึกษาการเป็นผู้นำ ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำไว้ โดยจำแนกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย ดังนี้

1. บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ พบว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะเหนือกว่าผู้อื่น ดังนี้

- 1.1 มีไหวพริบดี (Intelligent)
- 1.2 มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า (Scholarship)
- 1.3 เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ (Dependable)
- 1.4 ชอบกิจกรรมและงานสังคม (Activity and Social

Participation)

1.5 มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี (Socioeconomic status)

2. บุคลิกลักษณะของผู้นำ พบว่าควรจะเหนือกว่ากลุ่มในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability)
- 2.2 มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
- 2.3 มีความอดทน ทนทานต่อความยากลำบาก (Persistence)
- 2.4 รู้วิธีทำงาน (Knowing how to get thing done)
- 2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence )
- 2.6 มีความตื่นตัวและสามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ (alertness and

Insight)

- 2.7 ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ (Cooperativeness)
- 2.8 เป็นผู้ที่มียศเสียงโด่งดัง (Popularity)

2.9 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Adaptability)

2.10 มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ (Verbal facility)

May Smith ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้ (ธรรมรส โชติคุณุชร

2519 : 151)

1. มีเขว่นและวิจารณ์งานดี
2. มีความคิดคำนึงดี
3. มีอารมณ์ที่คงเส้นคงวา
4. มีความยุติธรรม
5. มีความรับผิดชอบ
6. มีอารมณ์ขัน

Reseves อ่างใน พัทธนี วรกวิน (2524 : 130) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่ดี ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. สติปัญญา (Intelligence) จะต้องเหนือสมาชิกทั้งหมด
2. แรงจูงใจ (Motivation) จะต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ตามจุดประสงค์ของกลุ่ม
3. การตัดสินใจ (Decision) ต้องมีการตัดสินใจตามเป้าหมายประสงค์ของกลุ่มหรือในกรณีที่มีกรณีพิพาทเกิดขึ้น
4. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับลูกน้องทุก ๆ คนอย่างเสมอหน้า ไม่มีการแบ่งพรรคพวก ควรจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน
5. เกียรติยศ (Person Intergrity) จะต้องมีความเกียรติยศเป็นที่เชื่อถือได้
6. มีความอดทน (Staming) ในทุก ๆ ด้าน ทุก ๆ สถานการณ์
7. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual abilites) ต้องสามารถเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้
8. มีความคิดริเริ่ม (Creatrity) มีแนวคิดที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีทางแปลกๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ





9. มีความยุติธรรม (Fairness) กับสมาชิกในด้านการมอบหมายงาน

Ordway Tead ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ ดังนี้

(อุทัย นิรัญโท 2524 : 30-35)

1. ก้ำดั่งกายและก้ำดั่งใจ
2. ความกระตือรือร้น
3. ความอดทน
4. ความเป็นมิตรและความเอ็นดูรักใคร่
5. ความรอบรู้ในทางหลักวิชา
6. ความเค็ดชขาด
7. สติปัญญา

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยเชื่อว่า คุณสมบัติผู้นำที่ดี เป็นที่รักใคร่ของสมาชิกและทำงานให้บรรลุประสิทธิภาพมีลักษณะ ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพดี
2. ปฏิบัติงานในหน้าที่ของคนดี
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ให้ความหวังโยในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน
7. สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในกลุ่มของตน
8. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน
9. มีความอดทนและมีไหวพริบในการทำงาน
10. มีความสุภาพ
11. มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป
12. ปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือ
13. มีความคิดริเริ่ม

14. มีความยุติธรรม
15. ไม่เห็นแก่ตัว
16. มีความกระตือรือร้น

### ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ

ลักษณะพฤติกรรมผู้นำภายในตัวของผู้บริหารโรงเรียนเป็นลักษณะที่ได้มีผู้ศึกษาไว้มาก เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันย่อมต้องมีการประพฤติปฏิบัติต่อกันที่เรียกว่า "ปฏิสัมพันธ์" (interaction) มีความคาบเกี่ยว ขบพาท และความต้องการระหว่างกัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีความแตกต่างกันไปตามแบบพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้น ๆ

Getzels and Guba แบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมในการบริหารหน่วยงาน เป็น 3 แบบ คือ (วิทยุโธ สาร 2526 : 262)

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่เอาวัตถุประสงค์ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจผู้อื่นก็ตาม

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งประสานประโยชน์คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป

Halpin and Hemphill ได้จำแนกลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ (สุเมธ เดียววิศรีเรศ 2527 : 62)

1. พฤติกรรมผู้นำค่านิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจ ในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร

2. พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกัน ด้วยความไว้วางใจ และให้ความเคารพต่อกัน

ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ จะเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันประกอบด้วย ลักษณะการทำงานร่วมกัน การมีอำนาจอิทธิพล และความพึงพอใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าว สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำได้ ดังนั้นลักษณะพฤติกรรมทางค่านิยมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงเป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่ควรศึกษา

#### พฤติกรรมทางค่านิยมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

"การกระทำของมนุษย์จะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ กัน คือ ความต้องการทางด้านอารมณ์ และการยอมรับของแต่ละบุคคลจะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลเหนือการกระทำ สิ่งที่จะนำมาเพื่อศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมซึ่งสัมพันธ์กันในระหว่างบุคคล" (โสภา ชูพิกุลชัย 2522 : 9) อันก่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม ซึ่งเป็นที่พึงปรารถนา เพราะสังคมปราศจากความขัดแย้ง ความแตกแยก พฤติกรรมที่บุคคลแสดงต่อกันเป็นพฤติกรรมที่ไม่ก้าวร้าวรุนแรง เรียกว่าเป็นพฤติกรรมทางค่านิยมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พฤติกรรมซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในระหว่างบุคคลถือว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกัน และเป็นเครื่องมือประกอบการกระทำ โดยการนำไปสู่จุดหมายปลายทาง "ทั้งอาศัยการกระตุ้นของความตองการต่าง ๆ ของผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับเขา "และความสัมพันธ์แต่ละอย่าง ต้องพยายามที่จะบรรลุความมุ่งหมายในการแสดงพฤติกรรมที่แน่นอนมั่นคง ในขณะที่การกระทำในแต่ละเรื่องมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์" (โสภา ชูพิกุลชัย 2522 : 10) การแสดงพฤติกรรมความสัมพันธ์ในระหว่างบุคคลจะสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับความตองการและจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคล โดยขึ้นอยู่กับอารมณ์ ความคิด การรับรู้ และความจำของบุคคลนั้น

ฉลอง ภิมยรัตน์ (2521 : 66) กล่าวว่า คนที่วนวายในสังคมก็เพื่อที่จะลดความต้องการของตนโดยวิธีเสาะหาสิ่งที่ต้องการมาใส่ตัว อันเป็นพื้นฐานของสัมพันธ์กิริยา ( Interaction) ระหว่างบุคคลในสังคม ทำให้เกิดระบบสังคมขึ้น โดยความต้องการนั้นได้ถูกชักเงา ประดังจากสิ่งแวดล้อมของสังคมและวัฒนธรรม ทำให้แตกต่างไปจากความต้องการพื้นฐานของสัตว์

กระบวนการของพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นกระบวนการ 2 ทาง หมายถึง บุคคล 2 คน ต่างก็แสดงพฤติกรรมและรับรู้อีกฝ่ายหนึ่งไปในทางเดียวกัน และถึงแม้ว่าส่วนใหญ่แล้วบุคคลต่าง ๆ ก็ได้รับการอบรมมาจากสังคมต่างกักรู้ตัวว่าไม่ควรอย่างไร แต่เมื่อถึงบทบาทการแสดงออกก็ ซาคความยังคิด มักปล่อยบทบาทที่ไม่น่านิยมออกมาจนได้โดยอัตโนมัติ

### ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( FIRO )

ชุตซ์ ( Schutz 1967 : 131 - 195) ได้ศึกษาค้นคว้าลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเสนอทฤษฎีโดยชื่อทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Fundamental Interpersonal Relationship Orientation ) ซึ่งมีใจความว่า การที่บุคคลจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ การรวมประสานสัมพันธ์ ( inclusion ) การควบคุม ( control ) และความรักใคร่ผูกพัน ( affection )

1. การรวมประสานสัมพันธ์ ( Inclusion, I ) ความต้องการที่จะก่อและสร้างรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นโดยการสมาคมมี 2 ลักษณะคือ
  - 1.1 การแสดงพฤติกรรมความมีส่วนร่วมด้วยบุคคลอื่น ( express, e )
  - 1.2 ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติ เช่นนั้นต่อตน ( want, v )

การรวมประสานสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอันเนื่องมาจากความต้องการเกี่ยวกับการรวมตัวของบุคคล พฤติกรรมอาจเป็นไปในรูปการปลื้กตัวออกห่าง การรวมตัวเป็นกลุ่ม หรือความพยายามชักจูง หรือทำตนให้เป็นที่ดึงดูดสนใจของคนอื่น

การร่วมประสานสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับกระบวนการรวมตัวกันของบุคคล ลักษณะการปฏิสัมพันธ์ เป็นไปในรูปของการอยู่ร่วมกัน และการพบปะหารือ (encounter) บุคคลที่มีพฤติกรรมร่วมประสานสัมพันธ์น้อย หรือพวกไม่ชอบสังคม (undersocial) จะมีแนวโน้มที่คิดถึงแต่ตัวเองและมักทำตัวออกห่างจากคนอื่น แต่ในจิตใจส่วนกลับกลัวการถูกทอดทิ้งและต้องการให้มีคนสนใจ เอาใจใส่ตน ความคิดของพวกไม่ชอบสังคมจะคิดอยู่เสมอว่าไม่มีใครสนใจตน ดังนั้น การดำเนินชีวิตหรือการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ของคนประเภทนี้จึงเป็นไปในลักษณะที่พยายามปลีกตัวไม่เกี่ยวข้องกับคนอื่น

แรงขับอันรุนแรงของคนประเภทนี้ ก็คือ แรงขับในเรื่องความรู้สึก "พอ" ซึ่งจะกลายเป็นกลวิธีในการดำรงชีวิตโดยไม่ต้องอาศัยคนอื่น เหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคคลที่ไม่ชอบสังคมแยกตัวออกจากสังคม ก็คือ การเข้าใจว่าไม่มีใคร เข้าใจในตัวเอง อย่างแท้จริง และมีความกังวลอย่างลึกซึ้ง โดยคิดว่าตัวเองเป็นคนไม่มีค่า ไม่มีใครแสดงออกแม้แต่เพียงคิดจะสนใจ และมีความกลัวถูกทอดทิ้งอยู่เป็นพื้นฐาน

บุคคลสังคมจัด (Oversocial) เป็นพวกที่มีพฤติกรรมในการร่วมประสานสัมพันธ์สูง เป็นพิเศษโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่เป็นคนเปิดเผย ชอบคบค้าสมาคมกับคนอื่น และในขณะที่เดียวกันก็มีความต้องการให้คนอื่นสนใจจะรู้จักและคบค้าสมาคมกับตนด้วย ทั้งนี้เพราะโดยความรู้สึกที่สำคัญของเขา เขาก็กลัวการถูกทอดทิ้งให้อยู่โดดเดี่ยว ไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย เช่นเดียวกับพวกไม่ชอบสังคมเหมือนกัน เว้นแต่พฤติกรรมภายนอกของเขา เท่านั้นที่เป็นไปในลักษณะตรงข้าม

ความคิดที่แฝงอยู่ในจิตใจสำคัญของพวกสังคมจัดพอสรุปได้ว่า แม้จะไม่มีใครสนใจตน คนก็จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้คนอื่นสนใจให้ได้ บุคคลประเภทนี้เป็นพวกที่อยู่คนเดียวไม่ได้ กิจกรรมทุกอย่างมักออกมาในรูป "ทำด้วยกัน" ในเรื่องปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นนั้น คนประเภทนี้มักไม่มีปัญหาจะสามารถดำเนินบทบาทร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มได้อย่างไม่มีความกังวลใจ

พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพวกสังคมจัด เป็นแบบที่พยายามจะถึงความสนใจมาสู่ตนเอง ทำตัวให้เด่นให้คนอื่นสังเกต อาจใช้วิธีรุนแรง



ในทางกลับกันให้คนอยู่เหนือกลุ่มหรือให้กลุ่มสนใจคน วิธีการที่คิดว่าอาจเป็นการพยายามให้ใครมาซึ่งอำนาจหรือความรักใคร่ชอบพอ แต่ทั้งหมดนั้นก็เพื่อความมุ่งหมายของตัวเองคือ ต้องการให้คนสนใจคนเท่านั้นเอง

บุคคลที่ประสบความสำเร็จจะมีพฤติกรรมกรรมการร่วมประสานสัมพันธ์ที่ราบรื่นสามารถอยู่คนเดียว หรืออยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างสบายใจ ในการรวมกลุ่มกับคนอื่น ๆ นั้น จะมีเพื่อนมากหรือน้อยก็ทั้งยังสามารถสวมบทบาทได้อย่างไม่มีความกังวลใจใด ๆ ที่สำคัญคือ บุคคลประเภทนี้ยอมรับมติการตกลงเมื่อเห็นว่าเหมาะสมและไม่ยอมรับเมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะในจิตใจสำนึกนั้นตระหนักว่าตนเป็นคนมีค่าและมีความสำคัญ

2. การควบคุม (control, C) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ในด้านการควบคุมกับบุคคลอื่น มี 2 ลักษณะ คือ

2.1 การแสดงพฤติกรรมกรรมการควบคุมต่อบุคคลอื่น (express, e)

2.2 ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นเข้ามาควบคุม (want, w)

การควบคุม (Control) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอันเนื่องมาจากความต้องการเกี่ยวกับอำนาจ อำนาจหน้าที่และการใช้อิทธิพลผลักดันผู้อื่น พฤติกรรมการควบคุมมักเกิดเป็นปัญหาขึ้นหลังจากการรวมตัวกันแล้ว เพราะบุคคลต่างก็จะแสดงบทบาทของตนออกมา มีการค้นคว้าแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน การใช้อิทธิพลผลักดัน การปฏิสัมพันธ์จึงเป็นไปในลักษณะการเผชิญหน้า (Confrontation)

บุคคลที่มีพฤติกรรมกรรมการควบคุมต่ำเกินไปเป็นพวกยอมสละ มีแนวโน้มที่จะยอมเป็นรองยอมสละอำนาจ ความรับผิดชอบ และมักจะอยู่ในกลุ่มในตำแหน่งที่ไม่ต้องใช้การตัดสินใจ และไม่ยอมตัดสินใจหากมีคนอื่นตัดสินใจแทนใด เป็นพวกที่ไม่ยอมใช้อำนาจที่มีอยู่บังคับควบคุมคนอื่น ๆ ทั้ง ๆ ที่บางครั้งเป็นสิ่งที่ควรกระทำก็ตาม ทั้งนี้เพราะมีความกลัวว่าตนเองจะไม่ได้รับความช่วยเหลือเมื่อต้องการความช่วยเหลือ ลักษณะของบุคคลประเภทนี้จึงมีลักษณะ เป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และที่สำคัญก็คือ มีความรู้สึกที่ติดแน่นอยู่ในจิตใจสำนึกกว่าตนไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบอะไรได้ดังนั้นจึงมักหลีกเลี่ยงสถานการณ์ทุกสถานการณ์ที่เห็นว่าจะไม่ได้รับการช่วยเหลือจากคนอื่น



เรื่องของการรักความชอบพอเป็นเรื่องของความเจ็บปวดทรมาน จึงต้องต่อต้าน และไม่ยอมสนิทสนมกับใคร

ความกังวลใจอย่างลึกซึ้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันน้อยก็คือ มีความกังวลว่าตนเป็นคนไม่น่ารัก และเชื่อว่าหากได้พบกับใครไปนาน ๆ จนสนิทสนมกันแล้ว คนอื่นก็จะพบลักษณะที่ไม่ดีไม่น่ารักของตน

บุคคลประเภทที่มีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันมากเกินไป (Overpersonal) เป็นพวกที่พยายามให้ความสนิทสนมกับคนอื่นมากกว่าปกติ และมีความต้องการให้คนอื่นปฏิบัติ เช่นนั้นกับตน ในความรู้สึกใต้อำนาจความคิดว่า แม้ว่าประสบการณ์เกี่ยวกับความรัก ความชอบพอในครั้งแรกของตนจะไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ก็พยายามอีกครั้งและคิดว่า ผลคงจะดีขึ้น ด้วยความรู้สึกเช่นนี้ บุคคลประเภทนี้จะไม่คิดถึงการปฏิเสธและความไม่น่ารักของตน แต่จะแสดงออกอย่างเปิดเผยเพื่อการยอมรับ การประจบการแสดงความสนิทสนม แม้กระทั่งการทำให้มิตรภาพของคนอื่นแตกแยก เพื่อจะได้หันมาสนิทสนมชอบพอกัน

สำหรับบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้น พฤติกรรมด้านความรักใคร่ผูกพัน จะไม่เป็นปัญหา บุคคลประเภทนี้รู้สึกสบายใจในการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น แม้ในเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์เช่นกัน ที่สำคัญคือ มีความรู้สึกว่าคนที่คนอื่นไม่ชอบพอกันนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตนกับคน ๆ นั้นไม่ใช่เพราะความไม่น่ารักของตน ทั้งนี้เพราะจิตใต้อำนาจตระหนักว่าตนเป็นคนน่ารัก ใครก็ตามที่ได้รู้จักตนคือพอจะต้องการรักต้องชอบตน และตนเองก็มีความสามารถที่จะให้ความรักความชอบพอกับคนอื่นได้อย่างแท้จริง

โดยสรุป อาจอธิบายความเหมือนและความแตกต่างของ การร่วมประสานสัมพันธ์ การควบคุม และความรักใคร่ผูกพัน ได้ดังนี้ (พิทยา มุสิก 2522 : 33)

1. การร่วมประสานสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวมกันในเรื่องแรก ส่วนการควบคุม และความรักใคร่ผูกพัน เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกภายหลังจากการร่วมประสานสัมพันธ์กันแล้ว

2. การร่วมประสานสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับการ "เข้า" หรือการ "ออก" จากสมาชิกของกลุ่ม (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) การควบคุมเกี่ยวกับผู้อยู่ในตำแหน่ง "สูง" หรือ "ต่ำ" ส่วนความรักใคร่ผูกพันเกี่ยวข้องกับการใกล้ชิดสนิทสนมหรือห่างเหินกัน

3. การควบคุม เกี่ยวข้องกับคำสั่งและการตัดสินใจ ส่วนความรักใคร่ผูกพันเกี่ยวข้องกับการแสดงออกด้านอารมณ์

4. ความรักใคร่ผูกพัน เป็นพฤติกรรมร่วมระหว่างคน 2 คน ส่วนการร่วมประสานสัมพันธ์และการควบคุมอาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างคน 2 คน หรือ ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม

### ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับลักษณะพฤติกรรมผู้นำ

จากลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะพบว่าผู้บริหารต้องมีภารกิจหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอันหมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกฝ่าย ทั้งระดับผู้บังคับบัญชาคณะกรรมการศึกษา ครู อาจารย์ ภารโรง นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดังนั้นการบริหารงานให้ไปประสิทธิภาพจึงต้องได้รับความร่วมมือและปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายหรือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน องค์ประกอบอันสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงาน หรือบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ ก็คือ บุคลิกภาพ (Personality) ตามความหมายในทฤษฎีระบบสังคม (Social Process Theory) ของเกตเซล (Getzels) อันหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ความถนัด อารมณ์ จิตใจ ความเชื่อ และแนวความคิด เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ดำเนินบทบาทและภารกิจไปในลักษณะใด

จากการศึกษาหน้าทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะพบว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเด็ก ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด เป็นบุคคลที่ประชาชนในท้องถิ่นหวังพึ่งพาอาศัยในกิจการทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทสำคัญ



ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน จึงต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ ฐานะของโรงเรียน งานของชุมชน แสวงหาความรู้เพิ่มเติม, มีค่านิยม มีคุณธรรมอันดีงาม มีบุคลิกลักษณะ ดีเป็นที่เลื่อมใสแก่ผู้พบเห็น ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงมี

## 2 ลักษณะ

1. ลักษณะอย่างเป็นทางการ เป็นบทบาทตามกฎหมายที่มีหน้าที่รับผิดชอบ งานของโรงเรียนทั้งหมด ได้แก่ งานธุรการ วิชาการ ศึกษารวมนักเรียน อาคาร สถานที่ บริการความสัมพันธ์กับชุมชน

2. ลักษณะงานทางสังคม เป็นบทบาทที่ปฏิบัติโดยการให้บริการทางการศึกษา การประสานงาน การบำเพ็ญประโยชน์ ซึ่งต้องปฏิบัติเพื่อสังคม ซึ่งไม่เป็นหน้าที่โดยตรง ที่ต้องปฏิบัติ

ดังนั้น บทบาท หน้าที่ ภารกิจ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงต้อง ปฏิบัติงานรอบคอบ เพื่อเป้าหมายของโรงเรียนและชุมชนในสภาพปัจจุบัน จะพบว่า ในโรงเรียนประถมศึกษาลังกักกรุงเทพมหานคร มีปัญหาอันเนื่องมาจากการบริหาร เป็นต้น ว่าปัญหาในด้านการบริหารบุคคล การสัมพันธ์กับชุมชน และสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ การบริหารงานและการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง จึงเป็นปัญหาเพราะ ผู้บริหารไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจที่ต้องกระทำ ผู้บริหารบางท่านก็ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน ไปทั้งในลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวและลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่จะเข้าใจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เกตเซล และกูบา (Getzels and Guba) ที่กล่าวว่า "พฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป็นความสอดคล้องกันระหว่างบทบาทต่าง ๆ ของสถาบันที่กำหนดกับบุคลิกภาพของผู้แสดงบทบาทนั้น" (Griffiths, 1959 : 82)

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้



## 1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหาร ที่ทำงานซ้ำซ้อนกัน

1.2 วิธีการบังคับบัญชา โดยขาดความรู้ ความสามารถ มีอคติ

ไม่ยุติธรรม

1.3 สัมพันธภาพกับผู้อยู่บังคับบัญชา ผู้อยู่บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูงและไม่ให้ความสนิทสนม เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.4 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ

1.5 สภาพการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ไม่เหมาะสม

## 2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน

2.2 การยอมรับนับถือ

2.3 ลักษณะของงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ

2.4 ความรับผิดชอบ

2.5 ความก้าวหน้า

จากปัจจัยดังกล่าวเป็นเพราะพฤติกรรมของบุคคลนั้นแตกต่างกันตามบุคลิก ลักษณะและการสังคม ตลอดจนการพัฒนาการส่วนบุคคลจึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Allport (1967 : 263) ได้ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพคือกระบวนการจัดส่วนประกอบทางร่างกายและจิตใจของแต่ละบุคคล เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีคุณลักษณะที่สามารถอธิบายหรือวัดออกมาได้

Lewin (1965 : 311) เชื่อว่า บุคลิกภาพของบุคคลเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อเขา บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นเช่นใด ย่อมแล้วแต่การที่บุคคลรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

สุรางค์ แสงวนิช (2506 : 37-45) ได้ให้ความเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย
2. คุณสมบัติทางสมอง
3. ความถนัดตามธรรมชาติ
4. อุปนิสัย
5. การสมาคม
6. อารมณ์
7. กำลังใจ

ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จนั้น ย่อมเกิดขึ้นจากความร่วมมือของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดจากพฤติกรรมส่วนตัวหรือบุคลิกภาพที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้นำ เช่น สติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์ ร่างกาย อันเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน แสดงออกเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีคุณลักษณะในด้านมนุษยสัมพันธ์ การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน และการวินิจฉัยสั่งการการควบคุม

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในด้านที่เป็นความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างยิ่ง คือ เรื่องของสัมพันธภาพขั้นพื้นฐานระหว่างบุคคล (Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behavior) "FIRO - B" ของ Schutz เพราะบุคคลจะมีความสัมพันธ์กันได้ดี เนื่องจากมีแรงดึงดูดระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) ในด้านต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนเข้ากันได้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ระหว่างบุคคลและบทบาท หรือระหว่างบุคคลและสถานการณ์การทำงานอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกันในด้านความต้องการระหว่างบุคคลอย่างกลมกลืนและสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน 6 ลักษณะ มีบทบาทต่อการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ จึงได้ศึกษา ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในลักษณะพฤติกรรมทั้ง 6 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์
2. ลักษณะพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์

3. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุม
4. ลักษณะพฤติกรรมความต้องการในการควบคุม
5. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน
6. ลักษณะพฤติกรรมความต้องการในความรักใคร่ผูกพัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิกกินส์ (Wiggins 1962 : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำและบรรยากาศในองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ (The Organizational Climate Description Questionnaire, FIRO-B (The Fundamental Interpersonal Relationship Orientation Behavior Questionnaire, ORI (The Orientation Inventory) and SIV (The Survey of Interpersonal Value) ในปี ค.ศ. 1962 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา จากแคลิฟอร์เนียร์ ได้จำนวน 41 คน ในส่วนของแบบสอบถาม FIRO - B ได้ผลสรุปลักษณะผู้นำของครูใหญ่ ดังนี้

1. มีพฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์สูง
2. มีพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
3. มีพฤติกรรมแสดงออกในการควบคุมต่ำ
4. มีพฤติกรรมความต้องการในการควบคุมสูง
5. มีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันต่ำ
6. มีพฤติกรรมความต้องการซึ่งความรักใคร่ผูกพันสูง

วิชิต ชีระกุล (Vichit 1972 : 71) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสมรรถภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ชาย
2. ครูใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูงหรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

3. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านวิชาการศึกษา อักษรศาสตร์ และวิชากฎหมาย ในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าในระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาการ บริหารและนิเทศการศึกษามีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มีการ ศึกษาในสาขาวิชานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกับ ครูใหญ่มีประสบการณ์ระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และ มีขมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ไม่เคยผ่านประสบการณ์

ณรงค์ รมณียกุล ( 2517 : 31) ได้ทำการศึกษาวิจัย เมื่อ พ.ศ. 2517 เรื่องการศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย พบว่า ลักษณะพฤติกรรมแบบอัคราธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย รวมทั้งอายุ และประสบการณ์ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่ผู้สอนปริญญาและสูงกว่า ส่งผลต่อกำลังใจของ ครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า อาจจะตั้งข้อสังเกตจากผลการวิจัยนี้ได้ว่า การที่ครูใหญ่ มีวุฒิสูง ทำให้ครูใหญ่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ถ้าไม่แน่ใจไปตามข้อสังเกตนี้ก็แสดงว่า กำลังใจมีผลมาจากตัวแปรอื่น ซึ่งอยู่นอกเหนือ ขอบเขตของการวิจัย

ปราโมทย์ เคชอนพร ( 2521 : 69 - 70) ได้วิจัยเรื่องบุคลิกภาพและ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2521 พบว่า ลักษณะ บุคลิกภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีระดับสูง 3 ด้าน คือ การมีอำนาจ อิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ สำหรับด้าน การเข้าสังคมมีระดับปานกลาง และพฤติกรรมทางการบริหาร มีระดับสูงทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ภาพ ทั้งนี้ ลักษณะ ของบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการมีอำนาจอิทธิพลและการ เข้าสังคม และระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบและด้านความมั่นคงทาง อารมณ์

พิทยา มุสิก (2522 : 70) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ในปีการศึกษา 2522 ประกอบด้วยศึกษานิเทศก์เขตทุกคน จำนวน 231 คน ศึกษานิเทศก์จังหวัด จำนวน 127 คน พบว่า

1. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง
2. พฤติกรรมความต้องการ ในการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
3. พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง
4. พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมต่ำ
5. พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันสูง
6. พฤติกรรมความต้องการรักใคร่ผูกพันปานกลาง

วันเกษม มณีโกศา (2525 : 67) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย ในปีการศึกษา 2525 ประกอบด้วยศึกษาธิการอำเภอและศึกษาธิการอำเภอประจำกิ่งทุกคน จำนวน 647 คน พบว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทยมีลักษณะดังนี้

1. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง
2. พฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
3. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง
4. พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมปานกลาง
5. พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันปานกลาง
6. พฤติกรรมความต้องการความรักใคร่ผูกพันปานกลาง

รำพึง อัมเรศ (2517 : 46) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิบุณยคุณวิเศษและความเกรงใจ ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ในปีการศึกษา 2517 ประกอบด้วยครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 125 คน คณะครูจำนวน 498 คน ในจังหวัดอ่างทอง พบว่า

1. ครูใหญ่ส่วนมากมีความเกรงใจสูง





2. ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านสูง และมีพฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพดีกว่าความสัมพันธ์

3. พฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความเกรงใจ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิวุฒิ

4. ครูใหญ่ที่มีวิวุฒิแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านแตกต่างกัน ครูใหญ่ที่มีอายุระหว่าง 37 - 47 ปี มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีอายุระดับอื่น

5. ครูใหญ่ที่มีวุฒิ ป.กศ.สูง และสูงกว่ามีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

6. ครูใหญ่ที่มีความเกรงใจสูง มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีความเกรงใจต่ำ

จรรยาต์ งานญาติ(2519 : 58-60) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร รวม 19 โรงเรียน จำนวนผู้บริหาร 19 คน ครู 425 คน พบว่า

1. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นแบบอัตนนิยม 5 คน แบบเสรีนิยม 5 คน และเป็นแบบประชาธิปไตย 9 คน

2. พฤติกรรม มิติซาคความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตร สัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมีติกรุณาปรานี มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส