



บทที่ 2

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการรวมกลุ่มกันเป็นสังคมมนุษย์ ไม่ว่าจะ เป็นสังคมในระคับไค ต่างก็มิใช่ผู้นำหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจที่จะสั่งการหรือบังคับบัญชาให้คนในกลุ่มของตนทำตามสิ่งที่ตนต้องการได้

วิทยุ สาทร ไก่กล่าวไว้ว่า ณ ที่ใดก็ตามที่มีคนอยู่ร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เราจะพบ "ผู้นำ" คนหนึ่งเสมอ ถ้ามีคนรวมกันอยู่มากอาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ กลุ่มคนที่รวมกันอยู่มักมีใครคนหนึ่งหรือหลายคนมีบทบาทมากกว่าคนอื่น ๆ¹

การศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำนี้ มีส่วนที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ คุณลักษณะที่เห็นว่าจำเป็นสำหรับผู้นำประการหนึ่งและศึกษาถึงบทบาทของผู้นำในการดำเนินงานของกลุ่มอีกประการหนึ่ง สำหรับประการแรกคือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไคนิยมกระทำกันในสมัยก่อน เพราะเชื่อกันในสมัยนั้นว่าบุคคลที่เป็นผู้นำย่อมจะมีลักษณะที่จะเป็นพวกหนึ่งที่ทำให้สามารถเป็นผู้นำคนไค ฉะนั้นถ้าทราบถึงลักษณะดังกล่าวนี้ก็จะเป็นการสะดวกที่จะเลือกและฝึกอบรมคนไคมีคุณลักษณะตามที่คองการเพื่อจะไคเป็นผู้นำที่ไคต่อไป แต่ผลจากการศึกษาค้นคว้ายังไม่พบหลักฐานยืนยันว่าลักษณะผู้นำอย่างไคที่จะเป็นลักษณะที่อาจใช้ไคในสถานการณ์ทั่วไป

ความหมายของผู้นำ

ในหน่วยงานหรือองค์การไคก็ตาม หากพิจารณากันอย่างถ่องแท้จะพบว่า องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะมีความเจริญก้าวหน้าไปไคแค่ไคไหน เพียงไคไหน ย่อม

¹วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 139.

ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่สิ่งที่จะขาดมิไ้กันไ้แก่ "ผู้นำ" ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทางของความเจริญก้าวหน้าประจุกทั้งกับคนที่คอยประคองเรือฝ่าลมคลื่นไปสู่จุดหมายปลายทางไ้ตลอดรอดฝั่ง ผู้นำจึงเป็นทุกสิ่งทุกอย่างในหน่วยงานหรือองค์การนั้นเอง

เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน นักวิชาการจึงไ้ให้ความสนใจมาก และไ้ให้คำนิยามของผู้นำไว้มากมาย แต่ส่วนใหญ่จะให้ความหมายไปทางด้านการใช้อิทธิพล เช่น

กัญญา สาทร มีความเห็นว่า "ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติคนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น"¹

สมพงศ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานคือผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน หรือมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้²

โสภา ชูพิกุลชัย และคณะ ให้ความเห็นว่า "ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจ และนำคนอื่นให้ทำงานไ้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่ม"³

¹กัญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 139.

²สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 286.

³โสภา ชูพิกุลชัย และ อรทัย ชันเมษย์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2515), หน้า 219.

ธีระ ฤทธิชัย ให้ความหมายเป็น 2 นัยคือ¹

1. ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้โดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2. ผู้นำคือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ความนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ

พิฟเนอร์ และ เชอร์วูด (Pfiffner and Sherwood) ใ้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำ คือผู้ใช้อิทธิพลเพื่อจะเป็นบรรทัดฐานให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ใดบ้างกับบัญชา หรือผู้ตามในสถานการณต่าง ๆ กัน"²

คำนิยามที่ควรแก่การสนใจและถือกันว่าครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่างกว้างขวาง ง่ายต่อการเข้าใจ น่าจะใกล้เคียงกับของ ฮาลปิน (Halpin) ที่กล่าวว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้คือ³

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

¹ธีระ ฤทธิชัย, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

²John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1965), p.350.

³Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.

4. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

กล่าวโดยสรุปความหมายของผู้นำนั้น หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มที่สามารถโน้มน้า จูงใจ และริเริ่มให้คนในกลุ่มปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานโดยผู้นำนั้นจะได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งมาก็ได้ แต่ต้องมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของคนอื่น ๆ

ภาวะผู้นำ

การบริหารงานจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารของผู้นำในหน่วยงานนั้น ศิลปะในการบริหารงานนี้กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ

สมพงศ์ เกษมสิน ก็มีความคิดเห็นไม่ต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้¹

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ความร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา²

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, หน้า 286.

²อุทัย หิรัญโต, ศิลปะศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โตร์, 2520), หน้า 19.



ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ มีไว้ว่า ความเป็นผู้นำเป็น สิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณาจารย์ต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ซากประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนแปลง ลักษณะของคณาจารย์ให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบ ผลสำเร็จได้¹

ประเสริฐ รักไทยกิจ ก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ โดย กล่าวว่ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร กล่าวคือ ในการปฏิบัติราชการ ความสามารถ ประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของ หัวหน้างาน หากหัวหน้างานเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถก็จักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหัวหน้างานเป็นคนประจบสอพลอ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่กับหัวหน้าคนนี้ก็ ประจบสอพลอไปทั่ว²

อรุณ รักธรรม กล่าวว่ ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก (Directing) โดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกันในอนาคตให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ ก็คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมาย ของตนได้³

¹ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 403.

²ประเสริฐ รักไทยกิจ, "พฤติกรรมของนักบริหาร" (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต แผนกวิชาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 41.

³อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, หน้า 194.

แมคเคนซี และ คอร์วี (Mackenzie and Corey) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ในการแสวงหาทางกระทำกรอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแสดงว่ามนุษย์ทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ต่างกันแต่เพียงว่า บุคคลใดมีความเป็นผู้นำมากกว่าหรือน้อยกว่าบุคคลอื่นเท่านั้น¹

บาร์คีย์ (Bartky) มีความเห็นว่า ความเป็นผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ² แนวคิดนี้ เน้นความสามารถในการตัดสินใจเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บาร์คีย์ (Bartky) มีความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจตามทฤษฎีของ ซีมอน³ (Simon)

ความเป็นผู้นำที่เป็นลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ก็ในทุกกรณีไม่มีหรือถ้าหากมีเราก็ไม่อาจจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ก็ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่⁴ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็แปรเปลี่ยนตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและสภาพแวดล้อมทางวัตถุที่แตกต่างกัน

¹Gordon N. Mackenzie, Stephen M. Corey, An Associates Instructional Leadership (New York : Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University Press, 1954), p.4.

²John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (California : Stanford University Press, 1956), p.4.

³Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York: The Free Press, 1957), pp. 1-17.

⁴Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in Theory and Research in Administration, by Andrew W. Halpin, (New York : Macmillan Company, 1966), p.51.

สมัยก่อนเชื่อกันว่า ภาวะผู้นำเป็นสมบัติที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด แต่จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านในสมัยต่อมายืนยันได้เป็นอย่างดีว่า ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นสมบัติที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจจะฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้ด้วย ฉะนั้นภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ทั้งนี้โดยเหตุผลที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสมบัติที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด และสามารถฝึกฝนได้ทั่วทั้งกล่าวแล้ว

จากแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวแล้ว อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน โดยเป็นกิจกรรมที่มีอำนาจจิตใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุจุดหมายบางประการ ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นศิลปะเฉพาะบุคคล นอกจากติดตัวมาแต่กำเนิดแล้ว ก็สามารถฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้ด้วย นอกจากนี้ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าอยู่

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากยิ่ง ยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่าลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างของประเภทผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่าลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่เสมอ¹ อย่างไรก็ตามการจำแนกประเภทของผู้นำให้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 287.

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) คือผู้นำที่ใ้แนวทางการบริหารให้ไปในทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการหรืออัคราธิปไตยมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด¹

ส่วน เกรซ และ บอลลาชี (Krech and Ballachy) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแล้วสรุปไว้เป็น 2 นัยด้วยกันคือ

ก. พิจารณาตามสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำได้แก่

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจตามกฎหมายและใช้อำนาจนั้นอย่างเต็มที่เพื่อบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยคุณฉัยภาพ

2. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจมาโดยบุคลิกลักษณะของตนเอง สามารถชักจูง ครองใจคนอื่นได้อย่างดี ผู้ตามมีศรัทธายกย่องอย่างแท้จริง ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับก็สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงด้วยดี

3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้ถูกยกย่องเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเช่น โคนกั พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนเคารพสักการะจากปวงชนในฐานะองค์พระประมุขของประเทศ

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (Tokyo : Koskusha Company, 1966), pp. 230-232.

ข. พิจารณาตามลักษณะและวิธีปฏิบัติ (Styles) แยกลักษณะผู้นำได้ 3 แบบ

1. ผู้นำแบบอัครนิยม (Autocratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ถืออำนาจของคนเป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านการรับใช้หรือฟังคำสั่ง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) คือ ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานตามใจชอบ ไม่มีการคัดลิจใจที่เป็นของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างเป็นแบบขาดตอนไม่มีระบบ กลุ่มอยู่ในลักษณะกระจายขาดการประสานสัมพันธ์กัน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยไม่ถือความเห็นของคนเป็นใหญ่ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับสมาชิก คัดลิจใจโดยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง แต่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันหลายทิศทาง¹

แต่จากการศึกษาประเภทผู้นำโดยละเอียด จากนักวิชาการหลายคน ได้แบ่งไว้ตามลักษณะต่าง ๆ นั้น เมื่อนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อการศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำแล้ว มีลักษณะใหญ่ ๆ เพียง 3 ประการเท่านั้นคือ

ก. พิจารณาจากการที่ผู้นำใ้มาซึ่งอำนาจ

ข. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

ซึ่งแยกพิจารณาอย่างละเอียดได้ดังนี้

ก. พิจารณาจากการที่ผู้นำใ้มาซึ่งอำนาจ การพิจารณาประเภทผู้นำตามลักษณะนี้ ถือกันว่าเป็นต้นฉบับของการแบ่งประเภทผู้นำ ทั้งนี้โดยการศึกษาที่มาแห่งอำนาจ (Authority) ซึ่งอาจใ้มาจากกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือขนบธรรมเนียม

¹

Krech David, and E.L. Ballachey, Individual in Society (New York: McGraw-Hill Book Co., 1962), pp. 420-423.



ในการปฏิบัติราชการ ซึ่งนับว่ามีส่วนในการส่งเสริมภาวะการเป็นผู้นำ และฐานะของผู้นำให้สูงยิ่งขึ้น อาจจำแนกได้ 3 ประเภท คือ¹

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้
2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจมาจากตัวบารมีของตนเอง
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม

ข. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ เป็นการพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำ 3 แบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีลักษณะเป็นดังนี้คือ²

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นปुरुชน
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ด้วย

¹H.H. Gerth, C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology (New York : Oxford University Press, 1968), pp. 221-224.

²Stephen I. Knezevich, Administrative of Public Education (New York : Harper & Row Publishers, 1969), pp. 101-103.

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมีการปล่อยให้ผู้น้อยบังคับบัญชา มีอิสระเสรีเต็มที่ในการทำอะไรตามใจชอบได้ มีการควบคุมตรวจตราอย่างมาก และไม่คอยช่วยเหลือในการดำเนินกิจการใด ๆ

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก อาจพิจารณาได้ 3 แบบคือ¹

1. แบบมีคามารคาปกครองบุตร (Parent Leadership) ผู้นำแบบนี้มักแสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวบอำนาจ โดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อคนเท่านั้น คนมีอำนาจสั่งการใด ๆ แต่ผู้เดียว ลูกน้องต้องทำตามโดยไม่ได้แย้ง

2. แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) แบบนี้อาศัยตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลอื่นมาใช้แบบอ้างเอาความสำคัญให้ตน เป็นแบบนักการเมืองและบริหารงานแบบ "การเมือง"

3. แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช้ผู้นำในความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบนักวิชาการหรือที่ปรึกษา (staff) ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะอย่างแบบนี้ ถ้าได้รับการยกย่องมาก ๆ จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

การแบ่งประเภทผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วนั้น มีข้อสังเกตว่าไม่อาจจะชี้ลงไปให้เด่นชัดลงไปได้ว่า แบบไหนดีที่สุด โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว อาจกล่าวได้ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น เป็นแบบที่อำนวยให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลดีที่สุด แต่อย่างไรก็ดีแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง อาจเหมาะกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ช่วงระยะเวลาใดระยะหนึ่งก็ได้แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงหรือระยะเวลานั้นผ่านพ้นไป ประเภทผู้นำแบบนั้น ๆ อาจไม่เหมาะสมก็ได้ ในขณะที่เกี่ยวกับบุคคลคนเดียวกันก็ไม่มีใครที่จะเป็นผู้นำแบบเดียวได้ตลอดเวลา ผู้นำคนหนึ่งอาจเป็นแบบหนึ่งคือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น

¹บุสสกี สักยมานะ, การบริหารธุรกิจ (พระนคร : มงคลการพิมพ์, 2517), หน้า 88-89.

ก้วยเหตุที่ไม่สามารถหาข้อยุติหรือชี้ชัดลงไปว่า ผู้นำประเภทใดดีที่สุดถึงกล่าวแล้ว เรดดิน (Reddin) จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของผู้นำจากผลของงานในแง่ประสิทธิภาพ และได้แบ่งประเภทผู้นำเสียใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการแบ่งประเภทผู้นำที่ทันสมัย มีความละเอียดชัดเจน น่าสนใจที่สุด ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยให้ทราบว่าการประเภทผู้นำใดดีหรือไม่ดี ซึ่งควรแก่การศึกษาอย่างยิ่ง โดยเขาแบ่งได้ 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย 4 แบบย่อย ดังนี้¹

1. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ใช่ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ

ก. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชักขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

ข. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล่าวถ้อยคำตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

ค. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มีใจคำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

ง. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ใคร่ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

¹ William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw - Hill Book Co., 1970), pp. 205-234.

2. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้ 4 แบบย่อยคือ

ก. แบบยึกระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดถือกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาทีมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

ข. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมัก จะเลื่อมใสและไว้วางใจ

ค. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

ง. แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ใ้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

ประเภทผู้นำตามที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่าวิธีการแบ่งประเภทผู้นำมีอยู่หลายลักษณะหลายวิธี แล้วแต่นักวิชาการแต่ละคนจะมองในแง่ใด นอกจากนี้ประเภทผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์และสถานที่ด้วย จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถบอกได้ว่า ผู้นำประเภทใดดีที่สุด แต่ผู้นำแบบนักบริหารจากการแบ่งประเภทผู้นำตามทัศนะของ เรดดีน (Reddin) หรือผู้นำแบบประชาธิปไตยตามทัศนะของ คเนซวิช (Knezevich) น่าจะเป็นประเภทผู้นำที่ดีกว่าผู้นำประเภทอื่น อย่างไรก็ตาม ตามข้อเท็จจริง ประเภทผู้นำแต่ละประเภทอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือหน่วยงานบางลักษณะเท่านั้น

ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่แท้จริงเพียงคนเดียวเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ น่าจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญยิ่งคือผู้นำ หรือผู้บริหารในการที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์เพิ่มเติมที่ลักษณะของผู้นำที่ดีคำนึงถึงงานเป็นสำคัญ โดยถือกันว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้¹

1. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่
 - ก. รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งของหน่วยงานและประเทศ
 - ข. รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน
2. ต้องรู้วิธีการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผลดี กล่าวคือ
 - ก. รู้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร
 - ข. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

กมล ชูทรัพย์ กล่าวถึงลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความเค็ดเกี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513), หน้า 434-435.

8. มีความสุภาพ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัจย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือเป็นไต่ทั้งนายและครู
11. มีศรัทธาค่องาน และร่วมงาน¹

ส่วน อรุณ วัชรธรรม มีความเห็นในเรื่องผู้นำที่ดีไม่แตกต่างไปจากความเห็นของ กมล ชูทรัพย์ คือ เน้นในเรื่องสติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน บุคลิกภาพ และความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยกล่าวว่า มีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เป็นผู้รอบรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเก๋ไก๋
5. มีความแนบเนียน
6. มีความยุติธรรม
7. มีท่าทางดี
8. มีความออกทหน้า
9. มีความกระตือรือร้น
10. ไม่เห็นแก่ตัว
11. คำนึงอยู่เสมอ
12. มีกุศลพินิจในการตัดสินใจ
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจ
15. มีความจงรักภักดี

¹ กมล ชูทรัพย์ และเพื่อน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : แพรวพินทยา, 2516), หน้า 152-153.

16. มีการสังคมนิก

17. รู้จักบังคับใจตนเองได้¹

สแตท (Stadt) ใกล้เคียงว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคึก
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล²

ผู้นำของสแตท (Stadt) มีลักษณะแตกต่างจากที่กล่าวมาแล้วตรงที่ต้องมีสุขภาพและพละทานามัยดี ถ้าจะกล่าวตามความจริงแล้ว สุขภาพมีความสำคัญไม่น้อยต่อการบริหารงาน ถ้าสุขภาพไม่ดีเจ็บไข้ได้ป่วยบ่อย งานก็ไม่เดิน การทำงานก็ไม่ได้ผล ถ้าร่างกายพร้อมคนก็มีกำลังใจที่จะทำงาน ความเจ็บป่วยจึงเป็นศัตรูตัวร้ายที่จะคอยบ่อนทำลายสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ซึ่งส่งผลไปถึงการบริหารงาน

¹ อรุณ วัชรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, หน้า 208-211.

² Ronald N. Stadt, and others, Managing Career Education Program (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1973), pp. 49-53.

ถ้าจะพิจารณาในแง่ของคุณลักษณะที่เด่นของผู้นำตามที่ บาร์นาร์ค (Barnard) ได้เสนอไว้ นั้น อาจสรุปได้ว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้นำจะต้องมีคือ

1. สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบ¹

ลักษณะของผู้นำที่ดีดังกล่าวแล้วข้างต้นนั้น มีหลายข้อหลายประการที่ไม่สามารถมองเห็นได้ วิจิตร ชีรกุล และคณะ² จึงได้รวบรวมลักษณะผู้นำที่ดี ที่สามารถมองเห็นได้ดังนี้

1. แสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้อื่น
2. ตัดสินใจได้อย่างฉับไว และถูกต้องเสมอ
3. มีลักษณะเป็นครูที่ดี
4. แสดงให้เห็นถึงความชื่นชม ยกย่องในผลงานที่ดีของบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องชมเชยนั้นจะต้องกระทำต่อหน้าผู้อื่นเสมอ
5. หลีกเลี่ยงการวางตัวเป็นเจ้านายคนทั่วไป
6. สิ่งงานรักเงิน และใช้ภาษาที่ดี รอบคอบ

ลักษณะผู้นำที่ดีนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพสังคมด้วย ในสังคมไทยซึ่งมีวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ โดยส่วนรวมแตกต่างไปจากสังคมอื่นหรือประเทศอื่น ๆ ฉะนั้นในการบริหารงานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้เพิ่มเติมคือ³

¹ Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Mass Harvard University Press, 1962), pp.92-102.

² วิจิตร ชีรกุล และคณะ, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, 2519), หน้า 56.

³ ภิญโญ สาคร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 151.

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่กระทบต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ โอกาส และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์ และสุจริตใจ
6. ครองคอเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบนอม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. ออกทนภัยความ เยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ่นเคืองเมื่อผู้น้อยล้ำหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้อำนาจบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน โดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและชยันชม
20. ไม่คุกคามหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย



26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤติชั่วซึ่งกระทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเกื้อซาค เกื้อเกี้ยว มั่นคง แน่นอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังบุคลิกลักษณะของคนอยู่เสมอ

แต่เนื่องจากในหน่วยงานหนึ่ง ๆ มีบุคคลซึ่งต่างจิตต่างใจกันมาทำงานร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันอย่างดี ซึ่งย่อมเป็นสิ่งที่ยากอยู่ไม่น้อย จึงเป็นเหตุให้การศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ควรมีลักษณะที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานได้มากกว่าการมุ่งงาน ดังนี้¹

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ
2. มีความรู้กว้างขวาง
3. มีความกระตือรือร้น
4. มีความเป็นมิตร
5. มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6. มีความมั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

เกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ทางคํานการบริหารการศึกษาได้มีการศึกษาวิจัยลักษณะเด่นของผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารสูง ว่า

¹Charless A. Spain, Harold D. Drumond, and John I. Coodlad, Education Leadership and the Elementary School Principal (New York : Rinihart and Company, Inc., 1956), pp. 11-19.

ควรเป็นเช่นไร โดยคณะอาจารย์แผนกบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัย
เทนเนสซี ซึ่งปรากฏผลดังนี้¹

1. ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้อื่นโดยสม่ำเสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. กำหนดนโยบายอย่างฉลาด
4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย
5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. คำพูดและการกระทำน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ หลังจากทีพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว
8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และไม่กระทำผิดนั้นซ้ำอีก
9. ยิ้มได้เมื่อมีภัย อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
11. มีความสามารถในการพูดให้คนอื่นเข้าใจง่าย
12. รับฟังผู้อื่นพูดและจับใจความได้ดี
13. สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
14. เปิดโอกาสให้เพื่อร่วมงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายที่สำคัญ
15. ช่วยเหลือกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน
16. เสนอและนำเสนอสิทธิใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
17. สนใจในเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาสังคม เศรษฐกิจและการเมือง
อย่างหลักแหลม
18. ทราบและดำเนินการอย่างฉับไวเกี่ยวกับความต้องการและความสนใจ
ของชุมชน หน่วยงาน และองค์การต่าง ๆ

¹Chester M. Note (ed), An Introduction to School Administration Selected Readings (New York : The Macmillan Company, 1970), pp. 385-389.

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้แยกลักษณะของผู้นำที่ดีตามตัวอักษรภาษาอังกฤษที่ประกอบเป็นคำเต็มว่า "Leadership" ซึ่งครอบคลุมลักษณะผู้นำที่ดีเป็นอย่างดีที่ควรแก่การสนใจ ดังนี้

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E = Education and Experience หมายถึง มีการศึกษาและประสบการณ์ที่

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility หมายถึง มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ

S = Sacrifice and Sincere หมายถึง ต้องรู้จักเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonize หมายถึง มีความนุ่มนวล บ่อนปรน พுகจान่าฟัง

I = Intellectual Capacity หมายถึง มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้

P = Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน¹

เท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การที่จะพิจารณาว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมเป็นเรื่องยาก แต่น่ายึดถือเป็นแนวทางได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้อง

¹ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 239-240.

สามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้ผู้อื่นร่วมงานทุ่มเทความสามารถ และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้โดยเป็นผู้นำหน่วยงานที่เหมาะสมกับทั้งสภาพของงานและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในหน่วยงานโดยที่ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำที่สามารถรับบทบาทของตนเอง รู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเอง และรู้จักชนิดของงานที่ตนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ตลอดจนมีบุคลิกลักษณะส่วนตัว มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ สุขภาพ ร่างกายและจิตใจ รวมทั้งมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเป็นอย่างดี

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leadership Behavior)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในหน่วยงาน เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะและการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไร เพียงใด พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่องค์การหรือหน่วยงาน การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ¹

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการโดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใด คำนี้ถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ฯลฯ

¹J.W. Getzels and E.G. Guba, "Social Behavior and Administrative Process," School Review '65 (December, 1957): 423-441.

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วประนีประนอมไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหายเกินไป

ฮัลพิน และ เฮมพิลล์ (Halpin & Hemphill) ได้แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง และนำไปใช้ในการวิจัยกันมาก โดยนำหลักมนุษยสัมพันธ์และการงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งพิจารณาพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ

1. ด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจ

2. ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงานโดยถือภารกิจเป็นหลัก การทำงานคิดต่อสื่อสารเป็นทางการ เพื่อให้ได้ผลงานที่

ถ้าจะพูดให้ง่ายในเรื่องพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ก็คือ มุ่งคน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่า ส่วนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ก็คือ มุ่งงาน คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก จากแนวคิดของ ฮัลพิน และ เฮมพิลล์ นี้เอง ทำให้ได้รับความสนใจมาก

ความเห็นของ ไคเคิร์ต (Likert) ได้สรุปผลของการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่า โดยทั่วไปผู้นำอาจจะแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระแก่สมาชิกในการออกความเห็น ตัดสินใจการวางแผนงาน และให้โอกาสเขาได้ควบคุมการทำงานของเขาเอง

¹ Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Leadership Iniology of Educational Administrators and Aircraft Commanders Havard Educational Review, 1955", pp. 18-32.

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Job - Centered) เป็นแบบที่ มุ่งมั่นในงาน ต้องทำงานให้เสร็จตามที่ไ้วางแผนเอาไว้ ถ้าสมาชิกทำงานได้ไม่ก็ก็จะ มีการลงโทษ มีการควบคุมใกล้ชิด มีการออกคำสั่งอย่างเข้มแข็ง และให้อิสระน้อย¹

ไลเคิร์ต (Likert) มีความคิดว่าผู้นำควรจะเสริมสร้างความรู้สึกให้ สมาชิกมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และใน เวลาเดียวกันก็ให้เขารู้สึกว่า ตัวเองมีความสำคัญยิ่ง เพื่อที่เขาจะไ้ทำงานเต็มที่ตาม ที่เขาเกิดศรัทธาต่อองค์กรผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบแล้ว ความ คิดเห็นของไลเคิร์ตไม่ต่างไปจากทัศนะของ ฮัตชิน และ เชมพิลด์ กล่าวคือ Employee Centered เทียบไ้กับ Consideration ส่วน Job Centered เทียบ ไ้กับ Initiating Struce

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ไ้ให้ความเห็นเกี่ยว กับพฤติกรรมภาวะผู้นำไ้ 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้มีความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหาร การศึกษาที่ดี มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงาน หนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอันดีคานหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวง หาโอกาสให้ครูไ้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ไ้จะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมา

¹ Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill Book Company, 1961), p.22.

เป็นของคน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเขามาใช้และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานค่อนหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาตกซึก

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติที่ดี และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ต้องใช้เวลาไปกับสังคมให้เหมาะสม¹

¹Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration (New York : Appleton - Century Croffs, Inc., 1956), pp. 243 - 243.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

งานวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นชายระหว่าง 35 - 44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษา และอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษาและส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน
2. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมค้ำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมค้ำนกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) มากกว่าครูใหญ่ชาย
3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองค้ำนค้ำกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า
4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ค้ำนการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า
5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองค้ำนค้ำกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่านี้
6. ครูใหญ่ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ค้ำกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ค้ำนี้เลย¹

¹Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary school Principal in Bangkok, Thailand, as Related to sex, age Experience and Quatification." Doctoral Dissertation (Brigham Young University, 1972), pp. 63-64.

กล้าหาญ สุกแดน ได้ทำการวิจัยโดยศึกษาพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย ซึ่งได้ผลการวิจัยว่า พฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็น ควรจะสูงทั้งด้านปฏิบัติงานและด้านสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำด้านสัมพันธ์สูงกว่าด้านปฏิบัติงานแต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำด้านปฏิบัติงานและด้านสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำด้านสัมพันธ์ที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริงไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำด้านปฏิบัติงานและด้านสัมพันธ์¹

ผลการวิจัยของ ทศนา แสงศักดิ์ เรื่อง "การวิเคราะห์พฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา"

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านสัมพันธ์สูงกว่าด้านปฏิบัติงาน

2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านปฏิบัติงานสูงกว่าด้านสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นด้านสัมพันธ์สูงกว่าด้านปฏิบัติงาน

¹กล้าหาญ สุกแดน, "พฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษามัธยมศึกษา มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 101-104.

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวม
 กำมุงงานและกำมุงสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
 พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ .01

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวม
 กำมุงงานและกำมุงสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา
 พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง แตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้ง
 พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม กำมุงงาน และกำมุงสัมพันธ์ ระหว่างความ
 คิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่
 ระดับ .01

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น
 พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและกำมุงงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร
 และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำ กำมุง
 สัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่าง
 กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01¹

กัญญาพร วัฒนเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและ
 อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
 ศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์
 เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

¹ทัศนาศาสตร์, แสงศักดิ์, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
 วิทยาลัยอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษาริการการศึกษา บัณฑิต
 วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า ๑-๓.

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียนและการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

8. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 7 ด้าน ดังกล่าวแล้วปรากฏสิ่งที่แปลกคือ ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โดยทั่วไปจะสอดคล้องกันว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อหาค่า t แล้วปรากฏว่า มีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ยกเว้นอยู่ 2 ด้านคือ ด้านผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่งและผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01¹

¹ วิทยุพร วัฒนเจริญ, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 80-84.

วิชา เลก ใ้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีควมริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้น 2 ข้อ ที่เกี่ยวกับการริเริ่มโครงการหรือแผนงานใหม่ ๆ เพื่อบริหารงานของโรงเรียนให้ครูได้ดำเนินการอยู่เสมอ กับการรู้จักจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาเมื่อมีปัญหาสำคัญ ๆ ที่จะต้องแก้ไข ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย

2. ผู้นำในฐานะรู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้น 3 ข้อ ที่เกี่ยวกับครูใหญ่สนใจและส่งเสริมการเชิญวิทยากรมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูหรือนักเรียน จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้นภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อมีปัญหาที่งานจัดการศึกษาภายในโรงเรียนซึ่งไม่สามารถแก้ไขด้วยตนเองได้ ครูใหญ่จะขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการพิเศษภายนอก ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหาร และครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้นเรื่องเดียวคือ การจัดให้บุคลากรระดับต่าง ๆ พบปะสังสรรค์กันนอกเวลางานเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ประชากรทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับน้อย

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

8. ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

9. ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรม ให้กับผู้อื่น ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่องครูใหญ่มีความประพฤติส่วนตัว ไม่มีว่ลุ่มกับอบายมุขต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากที่สุด

10. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 9 คำน ทั้งกล่าวแล้วปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูจะสอดคล้องกันว่า ครูใหญ่ปฏิบัติให้เห็นในระดับมาก และเมื่อหาค่า t (t - test) แล้วปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 อยู่เพียง 2 คำนคือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ และผู้นำ ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ และผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ส่วนอีก 7 คำน ที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05¹

จากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแล้วเห็นว่า พฤติกรรม ความเป็นผู้นำตามแนวทฤษฎีของ แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) น่าจะเป็นประโยชน์ในการที่จะนำมาศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจะศึกษาในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

¹ วิชา เลค, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะ ผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา . บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า ๑ - ๑.

1. ผู้นำในฐานะผู้มีควมริเริ่ม
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมใ้ก้ดี



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย