



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในทุกกลุ่มของสังคม ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก ย่อมประกอบไปด้วย ผู้นำ และ ผู้ตาม ผู้ที่ทำหน้าที่เหนือผู้อื่น โดยมีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม รักษาเป้าหมายของ องค์การและประสานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เราเรียกผู้นั้นว่า "ผู้นำ" ผู้นำจึง มีความสำคัญยิ่งต่อกลุ่มและการบริหารงาน ความสำเร็จของผลงานของกลุ่มมีส่วนสัมพันธ์กับ ความสามารถของผู้นำ การบริหารการศึกษาในปัจจุบันก็เช่นเดียวกัน หน่วยงานจะขาดไม่ได้ก็คือ บุคคลที่จะมา เป็นผู้นำหรือหัวหน้า เพื่อที่จะชักนำให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ ได้กำหนดไว้ ผลงานที่ปรากฏจะชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีพฤติกรรมทางการบริหารเป็นอย่างไร ซึ่ง ควรที่จะได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (leader) มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป อรุณ ภัทธรรม ใ้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือ ได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้<sup>1</sup> ภิญโญ สารธ มองลักษณะของ ผู้นำกว้างขวางกว่า อรุณ ภัทธรรม ไม่มองแต่เพียงตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียว แต่พิจารณา ถึง บทบาทที่แสดงออก ภิญโญ สารธ ให้ความหมายของผู้นำไว้ 3 ประการ กล่าวคือ

<sup>1</sup>อรุณ ภัทธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 194.

1. ผู้นำคือบุคคลในบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทางคือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้นเอง
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้ อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนอื่นให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้<sup>1</sup>

ส่วน เพรสธัส<sup>2</sup> ( Robert V. Presthus ) กับ เจนนิ่งส์<sup>3</sup> ( Eugene E. Jennings ) ได้ให้ความหมายของผู้นำในทำนองเดียวกัน ซึ่งมองถึงบทบาทที่แสดงออกเช่นเดียวกับ วิทยุ สาธร โดยให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การกำหนดนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ และการติดต่อประสานงานต่าง ๆ

ทั้งสองคนถือว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบ เป็นเครื่องชี้ความเป็นผู้นำเหมือนกัน

<sup>1</sup> วิทยุ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 139-140.

<sup>2</sup> John M. Pfiffner, Robert V. Presthus, Public Administration (New York : The Ronald Press Company, 1960), pp. 92-93.

<sup>3</sup> Eugene E. Jennings, "The Anatomy of Leadership", in Harold Koontz, Cyrill O' Donnel (eds.), Management : A book of Readings (Dan Francisco:McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 388.

ฮัลพิน ( Halpin ) ได้ให้คำนิยามครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยกล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า<sup>1</sup>

ความคิดเห็นของ ฮัลพิน ( Halpin ) มีความหมายกว้างขวางเช่นเดียวกับความคิดเห็นของ ภิญโญ สาทร คือ หมายความรวมทั้งผู้นำที่เป็นทางการ ( Formal leader ) และ ผู้นำนอกแบบ ( Informal leader ) จากแนวคิดของทั้งสองท่านนี้ เท่ากับเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน และผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่อง และเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะชักจูงให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งได้

### ภาวะของผู้นำ

"ภาวะผู้นำ" หรือ "การเป็นผู้นำ" หรือ "ความเป็นผู้นำ" เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

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

ตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสม สามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงานงานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเอง

ภาวะผู้นำถ้าวิเคราะห์ตามรูปศัพท์ จะได้ความหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ<sup>1</sup>

ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ (directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือ ภาวะผู้นำก็คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้<sup>2</sup> จากแนวคิดนี้แสดงว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมงานกับตนได้ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความคิดนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อูทซ์ ฮีร์ชโท ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่ผู้มาร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา<sup>3</sup> ในทำนองเดียวกัน พีร์สค็อก โฮงมาก

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

<sup>2</sup>อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 194.

<sup>3</sup>อูทซ์ ฮีร์ชโท, ศิลปะศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โตร์, 2520), หน้า 19.

ได้ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกันมากกว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน<sup>1</sup> ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน ก็มีความคิดเห็นไม่ต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้<sup>2</sup>

นักการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ อาชวัน วายวานนท์ มีความคิดเห็นคล้ายคลึงตาม สมพงษ์ เกษมสิน โดยให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่<sup>3</sup>

เจนสัน และคณะ ( Jenson & Others ) ได้สรุปภาวะผู้นำว่าหมายถึง การรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้ชัดเจน<sup>4</sup> ความเห็น

003292

<sup>1</sup>พีรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 20.

<sup>2</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 204.

<sup>3</sup>อาชวัน วายวานนท์, "ภาวะผู้นำและประสิทธิผล", (เอกสารประกอบการบรรยาย การอบรมการพัฒนาองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 25 เมษายน 2521), หน้า 1.

<sup>4</sup>Theodore J. Jenson, David L. Clark, Educational Administration, (Chicago : The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967), p. 414.

ของ เจนสันและคณะมุ่งในเรื่องการทำงานร่วมกันอย่างมีวัตถุประสงค์ไม่ได้เน้นการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการบริหารงาน เหมือนกับแนวคิดของ แมคเคนซี (Mackenzie) <sup>1</sup> ที่ว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย<sup>1</sup> อย่างไรก็ตาม บาร์ตกี (Bartky) กลับมีความเห็นที่ต่างออกไปว่า ความเป็นผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ<sup>2</sup> แนวคิดนี้ เน้นความสามารถในการตัดสินใจเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บาร์ตกี (Bartky) ตีความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจตามทฤษฎีของไซมอน (Simon)<sup>3</sup>

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงานต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup> John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), p. 15.

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

<sup>4</sup> ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 403.

ประเสริฐ รักไทยคี ก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร กล่าวคือ ในการปฏิบัติราชการ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ขององค์การจะดีหรือไม่ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้างาน หากหัวหน้างานเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ ก็จักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหัวหน้างานเป็นคนประจบสอพลอ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่กับหัวหน้าคนนี้ก็ประจบสอพลอไปด้วย<sup>1</sup>

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับหัวหน้าในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น ๆ และผู้ที่กำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานก็คือ หัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง

### ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำหรือแบบของผู้นำนั้น จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานในองค์การได้เป็นอย่างดี การแบ่งประเภทของผู้นำนั้น นักวิชาการแบ่งกันไปหลายลักษณะ ตามสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ของสังคม ซึ่งจะยึดถืออะไรเป็นหลักเกณฑ์ แต่จากการพิจารณาและศึกษาประเภทของผู้นำโดยละเอียดแล้ว นักวิชาการหลายท่านได้จัดแบ่งประเภทของผู้นำ โดยคำนึงถึงรายละเอียด 3 ประการคือ

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ
  2. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ
  3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก
- ซึ่งแยกพิจารณาอย่างละเอียดได้ดังนี้

---

<sup>1</sup> ประเสริฐ รักไทยคี, "พฤติกรรมของนักบริหาร", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหารศึกษาดังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 41.

1. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ การศึกษาในข้อนี้ต้องทราบความจริงว่าในการปกครองบังคับบัญชา นั้น บางคนประสบผลสำเร็จสามารถครองใจ เอาชนะใจคนอื่นได้จนเป็นผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน นั้นไม่ใช่เพราะมีอำนาจมาจากตัวบทกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่มีอำนาจอย่างอื่นมาประกอบอีก การศึกษาวิเคราะห์อำนาจของผู้นำนี้ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้จำแนกที่มาของอำนาจไว้ 3 แบบ คือ

ก. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้

ข. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาจากยบารมีของตนเอง

ค. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่อง<sup>1</sup>

2. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ เป็นการพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน การพิจารณาตามแนวนี้ ภิญโญ สาทร ได้จำแนกไว้ 3 แบบคือ

ก. ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงคนอื่น เน้นการออกคำสั่ง มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

<sup>1</sup>

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



ค. ผู้นำแบบตามสบาย ( The Laissez-faire or Anarchic Leader )  
ผู้นำประเภทนี้ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ  
มีการควบคุมตรวจตรา น้อยมาก<sup>1</sup>

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก การจำแนกตามแนวนี้ถือเกณฑ์พิจารณาศึกษา  
จากบทบาทที่ผู้นำได้แสดงออก ซึ่งจำแนกแตกต่างกันไปหลายอย่าง ดังจะนำมากล่าวพอเป็นสังเขป  
ดังนี้

ผู้สสกี ลัทธิมานะ ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกไว้ 3 แบบคือ

ก. แบบบิคา มารดาปกครองบุตร ( Parental Leadership ) ผู้นำแบบนี้มัก  
แสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวมอำนาจคล้ายกับผู้เผด็จการ แต่อำนาจนั้นมักเป็นไปในลักษณะ  
ให้ความคุ้มครองโดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อตนเองเท่านั้น คนมีอำนาจสั่งการใด ๆ  
แต่ผู้เดียว ลูกน้องต้องทำตามโดยไม่ได้แย้ง

ข. แบบนักการเมือง ( Manipulator Leadership ) แบบนี้อาศัยตำแหน่ง  
หน้าที่การงานของบุคคลอื่นมาใช้แอบอ้าง เอาความสำคัญให้ตน เป็นแบบนักการเมืองและบริหารงาน  
แบบ "การเมือง"

ค. แบบผู้เชี่ยวชาญ ( Expert Leadership ) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช่ผู้นำใน  
ความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบนักวิชาการหรือ  
ที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะอย่าง แบบนี้ถ้าได้รับการยกย่องมาก ๆ  
จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ภิญญู สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519),  
หน้า 145-146.

<sup>2</sup> ผู้สสกี ลัทธิมานะ, การบริหารรัฐกิจ (พระนคร : มงคลการพิมพ์, 2514),  
หน้า 79.

ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะแยกออกพิจารณาเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทบิเสธ ( Negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน ( Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทแรก<sup>1</sup>

แบบของผู้นำในความคิดเห็นของ ฟลิปโป (Flippo) ก็คือแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยนั่นเอง ไม่แตกต่างไปจากทัศนะของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งแบ่งแบบของผู้นำในลักษณะของการทำงาน โดยยึดถือความคิดเห็นของ เอซีไอ (Etzioni) เป็นแนวในการพิจารณาประเภทของผู้นำตามลักษณะการทำงานนี้ แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ( Regulative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือค้ำบทกฏหมายเป็นเครื่องมือ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication)

2. ผู้นำแบบขงการ ( Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานชอบใช้อำนาจ ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์

<sup>1</sup> Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston, Mass : Ablyn and Bacon, Inc., 1966), pp. 230-232.

บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการ เป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นและใช้กลยุทธ์ การติดต่อระหว่างกัน เป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication)

4. ผู้นำแบบร่วมมือ (Participative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้ ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน<sup>1</sup>

จะเห็นว่า สมพงษ์ เกษมสิน แบ่งประเภทของผู้นำคล้ายกันมาก ถ้าจะจัดรวมแบบที่ 1 และแบบที่ 2 ก็คือ แบบเผด็จการ ส่วนแบบที่ 3 และแบบที่ 4 ก็คือ แบบประชาธิปไตยนั่นเอง

เรคคิน (Reddin) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำจากผลของงานในแง่ประสิทธิภาพ เป็นวิธีการแบ่งประเภทของผู้นำที่มีความละเอียด ชัดเจน กว่าที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยแยกเป็น 2 แบบใหญ่ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย 4 แบบย่อย ดังนี้

1. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ใช้ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อยคือ

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

ข. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย่งหรือคัดค้านการกระทำ

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 208-209.

ใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

ค. แบบผู้เผด็จการ ( Autocrat ) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มีได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ซากสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอนผู้ร่วมงาน จะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

ง. แบบผู้ประนีประนอม ( Compromiser ) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเลไม่มีความเชื่อถือในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้ 4 แบบย่อยคือ

ก. แบบยี่กระเปียบ ( Bureaucrat ) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสมผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าแบบนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

ข. แบบนักพัฒนา ( Developer ) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

ค. แบบผู้เผด็จการที่มีศีลป ( Benevolent Autocrat ) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศีลปในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

ง. แบบนักบริหาร ( Executer ) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

ค้ำใจที่เป็นธรรมชาติ ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า<sup>1</sup>

เรดดิน ( Reddin ) แบ่งประเภทของผู้นำ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงาน และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ เรดดิน ( Reddin ) ให้ชื่อผู้นำแบบนี้ว่า "แบบนักบริหาร" ( Executer ) ส่วนแบบอื่น ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำจะแสดงบทบาทพฤติกรรมในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด

นอกจากวิธีแบ่งประเภทของผู้นำโดยพิจารณาถึงการได้มาซึ่งอำนาจ การใช้อำนาจ และบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแล้ว ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่แบ่งกันไปหลายลักษณะ ซึ่งจะได้นำแนวคิดใหม่ที่แปลกออกไปมากแล้วเพื่อเป็นตัวอย่างเพียง 1 รายคือ เสริมคักกี วิศวลาภรณ์ แบ่งแบบของผู้นำที่พิจารณาจาก วิธีการที่จะได้มาซึ่งตำแหน่งหรือได้ครองตำแหน่ง ซึ่งแบ่งได้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบสถานะ ( Status Leaders ) เป็นผู้นำที่เกิดจากได้ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้นำที่บุคคลอื่นเลือก อาจโดยซาคักกำเนิดหรือแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้นำประเภทนี้มักจะบริหารงานแบบเผด็จการหรืออิตตาธิปไตย

2. ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว ( Emergent Leaders ) ผู้นำแบบนี้เกิดจากความฉุกเฉิน จากการเลือกของกลุ่มชนในหน่วยงานเดิม หรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะขาดผู้ดำรงตำแหน่ง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่คาดหวังได้ หรือบุคคลที่รู้เรื่องเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ และสามารถช่วยเหลือกลุ่มได้

1

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



3. ผู้นำโดยความเสน่ห์หา (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกอยากที่จะยอมรับ และยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะพิเศษที่ทำให้คนอื่นคล้อยตามได้โดยง่าย<sup>1</sup>

ถ้าจะจัดประเภทของการแบ่งแบบผู้นำของ เสริมศักดิ์, วิศาลาภรณ์ ก็จัดอยู่ในจำพวกที่ 1 คือ การที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ อำนาจเหล่านั้นอาจจะได้มาด้วยการแต่งตั้ง การคัดเลือก หรือด้วยความบังเอิญก็แล้วแต่ ถือเป็น การได้มาซึ่งอำนาจทั้งสิ้น

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น อาจจะสรุปเกี่ยวกับแบบของผู้นำได้ดังนี้

1. วิธีการแบ่งประเภทของผู้นำมีหลายวิธี ขึ้นอยู่ว่านักวิชาการจะพิจารณาในแง่ใดทัศนะใด ปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้แบบของผู้นำแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ลักษณะของหน่วยงาน โครงสร้างของสังคม วัฒนธรรม เวลา สถานการณ์ สถานที่ และสภาพแวดล้อม แต่ก็พอจะประมวลวิธีการแบ่งประเภทของผู้นำได้ 3 ประการใหญ่ ๆ โดยพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

ก. พิจารณาจากการที่ได้มาซึ่งอำนาจ

ข. พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจ

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

2. ผู้นำแต่ละประเภทอาจจะดีสำหรับหน่วยงานหนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกหน่วยงานหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณพินิจของผู้นำไปใช้ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด

3. ประเภทของผู้นำแบบมีประสิทธิผลมาก ตามความคิดเห็นของ เรดดีน (Reddin) โดยเฉพาะแบบนักบริหาร เป็นแบบที่ดีกว่าแบบอื่น เพราะเป็นแบบที่มุ่งทั้งค้ำงานและมุ่งทั้งค้ำคน ซึ่งผู้นำในปัจจุบันกำลังนิยมนำไปใช้กันมาก

---

<sup>1</sup> เสริมศักดิ์, วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (พิษณุโลก : แผนกเอกสารและการพิมพ์ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, 2521), หน้า 89 - 92.

## ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องยาก แต่ก็น่าจะให้ เป็นแนวทางไว้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้คนหมู่มากมีความสามารถ และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น กมล ชูทรัพย์ ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. มีความเกื้อเกี้ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัจย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือเป็นได้ทั้งนายและครู
11. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และผู้ร่วมงาน<sup>1</sup>

ส่วน อรุณ รักธรรม มีความเห็นในเรื่องผู้นำที่ดีไม่แตกต่างไปจากความเห็นของ กมล ชูทรัพย์คือ เน้นในเรื่อง สติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน บุคลิกภาพ และความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยกล่าวว่ามามีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

---

<sup>1</sup> กมล ชูทรัพย์ และเพื่อน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : แพรวพินิจ, 2516),  
หน้า 152 - 153.

1. เป็นผู้รอบรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นบุคคลที่กล้าหาญ
4. มีความเค็ดขาก
5. มีความแนบเนียน
6. มีความยุติธรรม
7. มีท่าทางดี
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. ไม่เห็นแก่ตัว
11. ตั้งตัวอยู่เสมอ
12. มีกุศลพิใจในการตัดสินใจ
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความเห็นอกเห็นใจ
15. มีความจงรักภักดี
16. มีการสังกมดี
17. รู้จักบังคับใจตนเองได้<sup>1</sup>

สแตท (Stadt) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. ดำเนินถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้

---

<sup>1</sup>อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทย-วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 208-211.



3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<sup>1</sup>

ผู้นำของ สแตท (Stadt) มีลักษณะแปลกกว่าที่กล่าวมาแล้วตรงที่ต้องมีสุขภาพและพลังงานมาก ถ้าจะกล่าวตามความจริงแล้ว สุขภาพมีความสำคัญไม่น้อยต่อการบริหารงาน ถ้าสุขภาพไม่ดีเจ็บไข้ได้ป่วยบ่อย งานก็ไม่เดิน การทำงานก็ไม่ไฉน ถ้าร่างกายพร้อมคนก็มีกำลังใจที่จะทำงาน ความเจ็บป่วยจึงเป็นศัตรูตัวร้ายที่จะคอยบ่อนทำลายสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ซึ่งส่งผลไปถึงการบริหารงาน

ถ้าจะพิจารณาในแง่ของคุณลักษณะที่เด่นของผู้นำตามที่ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้เสนอไว้ นั้น อาจสรุปได้ว่าคุณสมบัติที่ดีของผู้นำจะต้อง

1

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

1. สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบ<sup>1</sup>

บาร์นาร์ด ( Barnard ) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่างได้ โดยยึดสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นหลักในการกระทำ เพราะคุณลักษณะของผู้นำจะยึดตายตัวไม่ได้ ลักษณะที่ดีของผู้นำที่หนึ่งแต่อาจจะนำไปใช้กับอีกที่หนึ่งไม่ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นผู้นำที่ดีจะต้องปรับตัวให้คล้อยตามกับเหตุการณ์โดยไม่ขัดต่อหลักการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

นอกจากนี้แล้ว นักวิชาการบางท่านได้มองผู้นำที่ดีในการแสดงออกทางค่านิยมประชาธิปไตย ดังเช่น ซาจส์ ( Sachs ) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

ของตน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Chester I. Barnard, Organization and Management

(Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1962), pp. 92-102.

<sup>2</sup> Benjamin M. Sachs, Educational Administration : A Behavioral

Approach (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966), pp. 3-4.

ถ้าหากพิจารณาตามตัวอักษรของคำว่า " LEADERSHIP" แล้วจะเห็นว่า กรอบคลุม  
ลักษณะผู้นำที่ดีไว้อย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ

L = Love หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รัก  
ความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E = Education and Experience คือ มีการศึกษาและประสบการณ์ดี

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์  
และสิ่งแวดลอม

D = Decisiveness คือ มีความสามารถในการพิจารณาคัดสินใจได้อย่าง  
รวดเร็วและถูกต้อง

H = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติ  
งานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเอง  
และในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ

S = Sacrifice and Sincere คือ ต้องรู้จักเสียสละและอุทิศผลประโยชน์  
ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonize คือ มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน พุดจาณาฟัง

I = Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบ ทันคน  
ทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม และรอบรู้

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 175-176.

ลักษณะของผู้นำที่ดีมีมากมายหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่ว่าเรามองให้ผู้นำมีลักษณะที่เด่นในตำแหน่งใด ลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีของสังคมหนึ่งจะนำไปใช้กับลักษณะของสังคมอีกแบบหนึ่งย่อมเป็นไปได้ยาก ผู้นำที่ดีควรจะ ต้องรู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ หน้าที่สำคัญก็คือ ต้องให้ผู้นร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในการทำงาน และผลงานของสถาบันจะต้องสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ฉะนั้นสภาพแวดล้อมและสถานการณ์จึงมีส่วนในการกำหนดคุณสมบัติของผู้นำ จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านพอจะสรุปลักษณะของผู้นำที่ดีได้ว่าต้องประกอบไปด้วย

1. สติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ
2. การศึกษาเล่าเรียน ความรู้ ความสามารถ
3. บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยส่วนตัว
4. สุขภาพอนามัย ร่างกายสมบูรณ์
5. ความรับผิดชอบในหน้าที่
6. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
7. มีศิลปะในการบริหารงาน

### พฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leadership Behavior)

กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน เรียกว่า องค์การหรือหน่วยงาน วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เหมือนกันคือ ความสำเร็จของผลงาน และในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของผลงานของกลุ่มมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือความสามารถของผู้นำนี้ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะและการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญไม่น้อยในการบริหารงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กรหรือหน่วยงาน การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แกตเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba) ได้แบ่งผู้นำออก

เป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ( The Nomothetic Leader ) คือ ผู้นำที่ดีต่อ  
เอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ( The Idiographic Leader ) คือ ผู้นำที่อาศัย  
ความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการโดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ  
ไป ไม่ว่าจะทำการใด คำนี้ถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ฯลฯ
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ ( The Transactional Leader ) คือ ผู้นำที่  
พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป  
แล้วประนีประนอมไม่ใ้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหายมากเกินไป<sup>1</sup>

ฮัลปิน และ เฮมพิลล์ ( Halpin & Hemphill ) ได้แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ  
อีกแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง และนำไปใช้ในการวิจัยกันมาก โดยนำหลัก  
มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเข้ามาศึกษาเกี่ยวข้อง ซึ่งพิจารณาพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ

1. ด้านมุ่งสัมพันธ์ ( Consideration ) เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่ง  
ความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจ
2. ด้านมุ่งงาน ( Initiating Structure ) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง  
ตัวผู้นำกับผู้ร่วมงาน การทำงานติดต่อดสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดี<sup>2</sup>

<sup>1</sup> J.W. Getzels and E.G. Guba, "Social Behavior and Administrative Process", School Review, (Vol.65, December, 1957), pp.423-441.

<sup>2</sup> Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Administrators and Aircraft Commanders", Harvard Educational Review, 1955, pp. 18-32.

ถ้าจะพูดให้ง่ายในเรื่องพฤติกรรมค้ำมุงสัมพันธ์ก็คือ มุงคน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่า ส่วนพฤติกรรมค้ำมุงงานก็คือ มุงงาน ทำนึ่งถึงผลงานเป็นหลัก จากแนวคิดของ ฮัลบิน และ เฮมพิลล์ นี้เอง ทำให้ได้รับความสนใจมาก มีผู้นำไปศึกษาเพิ่มเติมอีก เช่น เฮมพิลล์ และ คูนส์ ( Hemphill & Coons)<sup>1</sup>

ความเห็นของ ไลเกิร์ต (Likert) ได้สรุปผลของการศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำว่า โดยทั่วไปผู้นำอาจจะแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก ( Employee-Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระแก่สมาชิกในการออกความเห็น ตัดสินใจการวางแผนงาน และให้โอกาสเขาได้ควบคุมการทำงานของเขาเอง
2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก ( Job-Centered) เป็นแบบที่มุ่งเน้นในงาน ต้องทำงานให้เสร็จตามที่ไควางแผนเอาไว้ ถ้าสมาชิกทำงานไคไม่คักก็จะมีกรลงโทษ มีการควบคุมใกล้ชิด มีการออกคำสั่งอย่างเข้มแข็ง และให้อิสระน้อย<sup>2</sup>

ไลเกิร์ต (Likert) มีความคิกว่าผู้นำควรจะเสริมสร้างความรู้สึกให้สมาชิกมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อใจผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และในเวลาเดียวกันก็ให้เขารู้สึกว่า ตัวเขาเองมีความสำคัญยิ่ง เพื่อที่เขาจะได้ทำงานเต็มที่ ตามที่เขาเกิดศรัทธาต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบแล้ว ความคิดเห็นของไลเกิร์ตไม่ต่างไปจากทัศนะของ ฮัลบิน เฮมพิลล์ และคูนส์ กล่าวคือ Employee-Centered) เทียบได้กับ Consideration ส่วน Job-Centered เทียบได้กับ Initiating Structure

<sup>1</sup> John K. Hemphill and Alvin E. Coons, "Leader Behavior", in Ronald F. Campbell, Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Brothers Publishers, 1957), p.170.

<sup>2</sup> Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book Company, 1964), Chapter 2.

เบลค และ มอตตัน (Blake and Mouton) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบเช่นเดียวกับที่ไคกล่าวมาแล้ว คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งส่งเสริมเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์ (Concern for People) และผู้นำที่มุ่งส่งเสริมผลงาน (Concern for Production)<sup>1</sup> แต่ได้มีการขยายรูปแบบคำอธิบายกว้างออกไปอีก แนวคิดของ เบลค และ มอตตัน พอสรุปได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสิ่งสามประการต่อไปนี้ จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

- ก. จุดประสงค์
- ข. บุคคล
- ค. ระบอบการบังคับบัญชา

2. ผู้นำนั้นจะต้องมุ่งที่สิ่ง 2 ประการคือ

- ก. มุ่งที่ผลิตผล
- ข. มุ่งที่คน

ยังมีข้อเสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของการ เป็นผู้นำซึ่ง แทนเนนบัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) กล่าวไว้ดังสรุปได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำอยู่บนความต่อเนื่อง ซึ่งปลายข้างหนึ่งเน้นที่หัวหน้า (Boss-Centered) โดยเอาหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง และอีกปลายหนึ่งเน้นที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate-Centered) โดยเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง<sup>2</sup> (ดูรูปประกอบ)

<sup>1</sup> Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston, Texas : Gulf Publishing Company, 1964), p. 10.

<sup>2</sup> Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, (Vol. 36, No.2, March-April, 1958), pp. 95-101.

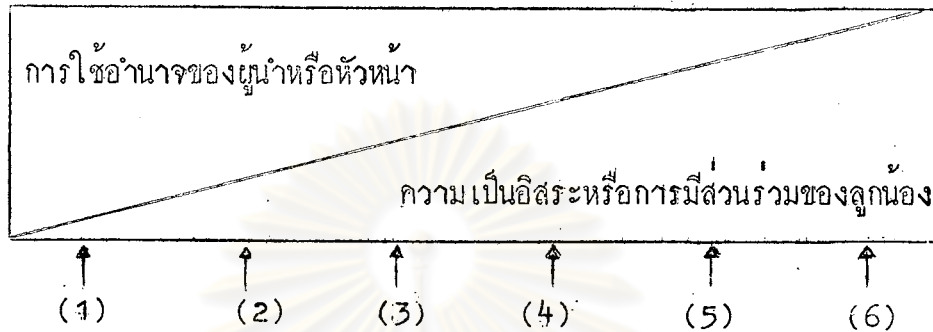


หัวหน้าใช้อำนาจควบคุมอย่างมาก

หัวหน้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมมาก

(Boss-Centered Leadership)

(Subordinate-Centered Leadership)



- (1) แบบนี้หัวหน้าตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ลูกน้องทราบและให้ปฏิบัติตาม
- (2) หัวหน้าพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ลูกน้องยอมรับการตัดสินใจของตน
- (3) หัวหน้าเสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอทราบความเห็นจากลูกน้อง
- (4) หัวหน้าเสนอข้อตัดสินใจ แต่ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้
- (5) หัวหน้าเสนอปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นแต่ยังตัดสินใจเอง
- (6) หัวหน้าชี้ข้อจำกัดในปัญหาแล้วให้ลูกน้องร่วมตัดสินใจภายในข้อจำกัดนั้น
- (7) หัวหน้าอนุญาตให้ลูกน้องร่วมกระทำการในการตัดสินใจ

แบบของการเป็นผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. จำนวนของอำนาจหน้าที่ ( Authority ) ที่ใช้โดยหัวหน้า
2. ปริมาณของเสรีภาพ ( Freedom ) ของลูกน้อง

กล่าวคือ ถ้าหัวหน้าใช้อำนาจมาก เสรีภาพของลูกน้องก็จะน้อย แต่ถ้าให้เสรีภาพลูกน้องมาก การใช้อำนาจของหัวหน้าก็ต้องลดน้อยไปด้วย ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกแบบของการประพฤติดีที่ที่เหมาะสมได้ เป็นการแนะนำให้ผู้นำปรับตัวยึดหยุ่นแล้วแต่สถานการณ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากกว่าผู้นำที่ไม่รู้จักเปลี่ยนแปลงตัวเอง

ถ้ากล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำมี 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ คำนี้ถึงคนและคำนี้ถึงผลงาน แต่ถ้าจะวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมแบบไหนที่ดีที่สุดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะนำ



ไปใช้ ฮัลพิน (Halpin) ได้ทำการวิจัยเรื่องนี้ และได้สรุปผลไว้ว่า หัวหน้างานที่ดีจะต้องมุ่งประสงค์สูงทั้ง 2 ด้านคือ คำนี้ถึงคนและผลงานไปพร้อม ๆ กัน<sup>1</sup> แต่ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้นำย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะการแวดล้อม และสถานภาพส่วนตัวของผู้นำ เช่น เพศ วัย วุฒิ ประสบการณ์ เป็นต้น คอนนอลลี (Connolly) ได้ทำการวิจัยแล้วพบว่า ลักษณะของสถานการณแวดล้อมเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารได้ดีกว่าสถานการณส่วนตัวของผู้บริหาร<sup>2</sup> อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะมีที่แบบก็อย่างไม่ว่าสำคัญ ขึ้นอยู่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นั้นหมายความว่าผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้พฤติกรรมในการบริหารงานให้ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

### งานบริหารการศึกษา

คุณภาพของการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เป็นสำคัญ ผู้บริหารควรจะรู้หน้าที่ของตนในการบริหารสถาบันว่าควรจะต้องทำอะไรบ้าง ความผิดพลาดในการบริหารสถาบัน มีสาเหตุสำคัญมาจากผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารการศึกษาไม่เพียงพอ ซึ่งจะต้องปรับปรุงข้อบกพร่องในเรื่องนี้ นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงงานบริหารการศึกษาว่า ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรบ้าง ดังจะได้กล่าวเป็นเพียงสังเขปดังนี้

<sup>1</sup> Andrew W. Halpin, "A Factorial Description of the Leader Behavior Descriptions", in R.M. Stogdill, A.E. Coons, Leader Behavior : Its Description and Measurement (Columbus : Ohio State University, 1957), pp. 39-51.

<sup>2</sup> John P. Connolly, "The Relationship of Selected Personal and Situational Characteristics to the Perceived Leader Behavior of Chief School Administrators", Dissertation Abstracts, Vol.36, No.1, (July, 1975), 58-9A.

ฮาร์ริส (Harris) กล่าวถึงหน้าที่ของโรงเรียนโดยวิเคราะห์หน้าที่ของโรงเรียนให้สัมพันธ์กับกิจกรรม 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียนและกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการเรียนการสอน โดยกล่าวว่า โรงเรียนหรือผู้บริหารควรมีหน้าที่ 5 ประการคือ

1. หน้าที่ทางค่านิยมการศึกษา เป็นงานค้ำพัฒนาครูในเรื่องการสอน เพื่อที่จะส่งผลไปสู่เด็ก หน้าที่ค้ำนี้เกี่ยวข้องกับการสอนของครู กิจกรรมค้ำนี้เน้นที่ตัวครู
2. หน้าที่ทางค้ำการสอน หน้าที่เกี่ยวข้องกับการสอนของครูโดยตรง และเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรงเช่นเดียวกัน
3. หน้าที่ทางค้ำบริการพิเศษ เช่น แนะนำ กิจกรรมเสริมหลักสูตร ทางค้ำสุขภาพอนามัยนักเรียน หน้าที่นี้สัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรง
4. หน้าที่ทางค้ำธุรการหรือการจัดการ ได้แก่ งานทางค้ำธุรการ การเงิน อาคาร สถานที่ต่าง ๆ หน้าที่ค้ำนี้สัมพันธ์กับการสอนของครูโดยทางอ้อม และสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับนักเรียนน้อย
5. หน้าที่ทางค้ำบริหารงานทั่วไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์หน้าที่ทั้ง 4 เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน<sup>1</sup>

หน้าที่ทางค้ำการสอนนับได้ว่าสำคัญที่สุด เพราะเป็นหน้าที่โดยตรงที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและการสอนของครู ซึ่งถ้าสรุปงานบริหารการศึกษาตามแนวคิดของ ฮาร์ริส (Harris) ก็พอจะประเมินได้ 4 ค้ำคือ งานค้ำวิชาการ งานบุคคลากร งานกิจการนักเรียนและงานธุรการ ฮาร์ริส (Harris) สัมภาษณ์ความสัมพัทธ์กับชุมชน ซึ่งสำคัญไม่น้อยในการบริหารงาน ถ้าขาดความร่วมมือจากชุมชน งานบริหารโรงเรียนก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ

<sup>1</sup> Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1963), pp.7-11.

นักบริหารการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้สรุปหน้าที่ของ  
ผู้บริหารการศึกษาไว้อย่างกว้าง ๆ ว่าควรมี 4 ประการคือ

1. เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์กับชุมชน
2. ปรับปรุงและขยายโอกาสของการศึกษาให้แก่ประชาชน
3. รับและปรับปรุงบุคลากร
4. จัดหาและรักษาเงินและอาคารสถานที่<sup>1</sup>

กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้มองงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนว่าเป็นงานที่สำคัญ  
ของผู้บริหารการศึกษา และควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของ  
สังคม โรงเรียนจะดำรงอยู่ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของประชาชน ที่จะสนับสนุนให้  
ความช่วยเหลือเพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ แต่จะเห็นได้ว่า กริฟฟิธส์ (Griffiths)  
ไม่ได้กล่าวถึงงานด้านกิจการนักเรียนเลย เช่นเดียวกับ ฟิสค์ (Fisk) แบ่งงานบริหารการศึกษา  
เป็น 4 ประเภทเหมือนกัน<sup>2</sup> และไม่ได้พูดถึงงานบริหารเกี่ยวกับกิจการนักเรียนเช่นกัน

นอกจากนี้ สมิธและคณะ (Smith and Others) ได้แบ่งงานที่ผู้บริหารจะต้อง  
รับผิดชอบไว้ 7 ประการ พร้อมทั้งเสนอแนะความสำคัญของงานแต่ละอย่างไว้เป็นคำร้อยละดังนี้

1. งานในหน้าที่ทั่วไป	ประมาณ	5 %
2. งานบริหารครูและเจ้าหน้าที่	ประมาณ	20 %
3. งานบริหารวิชาการ	ประมาณ	40 %

<sup>1</sup> Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration

(New York : Appleton-Century-Crofts, Inc., 1956), pp. 3-13.

<sup>2</sup> Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration

(New York : Harper and Row, 1957), pp. 211-225.

4. งานบริหารการเงิน	ประมาณ	5 %
5. งานบริหารอาคาร สถานที่	ประมาณ	5 %
6. งานบริหารกิจการนักเรียน	ประมาณ	20 %
7. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน	ประมาณ	5 % <sup>1</sup>

จากแนวคิดของสมิธและคณะ ได้ให้ความสำคัญในงานบริหารวิชาการเป็นอันดับ 1 งานบริหารครูเจ้าหน้าที่และงานบริหารกิจการนักเรียนให้ความสำคัญเท่ากันเป็นอันดับ 2 ส่วนงานในหน้าที่ทั่วไป งานบริหารการเงิน งานบริหารอาคารสถานที่ และงานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 ถ้าพิจารณาแล้วจะเห็นว่า สมิธและคณะกล่าวถึงงานบริหารการศึกษาไว้อย่างละเอียด และครอบคลุมทุกด้าน

ผลงานวิจัยของ ประจวบ วัจนะวิทย์ ได้จำแนกงานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 9 ประการดังนี้

1. อำนวยการบริหารทั่วไปในโรงเรียน
2. ควบคุม ดูแล การสอนและการปฏิบัติงานของข้าราชการครู คนงาน ภารโรง และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
3. ควบคุม ดูแลการวัดผลการ เรียนการสอนของครูและนักเรียน
4. ควบคุม ดูแล การเรียนการอบรมของนักเรียน
5. นิเทศและแนะนำครูในเรื่องหลักสูตร การสอน การวัดผล การจัดกิจกรรม และนิเทศการต่าง ๆ
6. แนะนำนักเรียนในเรื่องการเรียน ความประพฤติ การวางแผน และอุปสรรคต่าง ๆ

1

Edward W. Smith and Others, The Educator's Encyclopedia  
(New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1961), p. 170.

7. การเป็นผู้แทนของโรงเรียนในการดำเนินกิจการต่าง ๆ
8. ความคุม คุมดูแล รับผิดชอบ การเงิน พัสดุ และงานสารบรรณ
9. ความคุม คุมดูแล รับผิดชอบ และบำรุงรักษาอาคาร สนาม บริเวณ ตลอดจนอุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ<sup>1</sup>

งานของผู้บริหารที่ประจวบจำแนกไว้อย่างกว้างขวางนั้น เนื้อหาสาระไม่ผิดแผกไปจากของสมัยและคณะ เพียงแต่ขยายความให้ละเอียดขึ้น โดยส่วนรวมแล้ว ประจวบ วัจนะรัตน์ จะกล่าวถึงงานบริหารวิชาการ เป็นส่วนใหญ่

สรุปจากแนวความคิดของนักการศึกษาหลายท่าน พอจะจำแนกงานบริหารการศึกษาได้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. งานบริหารวิชาการ 26.81 (100)
2. งานบริหารบุคคล 31.67 (100)
3. งานบริหารกิจการนักเรียน 11.94 (20)
4. งานบริหารการเงิน ชุรการ และบริการต่าง ๆ 22.11 (13)
5. งานบริหารที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน 13.06 (5)

หัวใจของงานบริหารการศึกษาก็คือ งานด้านกรเรียนการสอนหรืองานบริหารด้านวิชาการนั่นเอง ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงให้มาก แต่ในขณะที่เดียวกันงานบริหารด้านอื่น ๆ ก็ไม่ควรละเลยเสียทีเดียว ควรเอาใจใส่บ้างพอสมควร เพราะงานบริหารทั้ง 5 ประเภทมีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น

<sup>1</sup>ประจวบ วัจนะรัตน์, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 7", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 14.

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งได้รับการนิยามอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา เฮมฟิลล์และฮัลปิน (Hemphill & Halpin) เป็นผู้นำแบบสอบถาม LBDQ มาใช้เริ่มใช้ในการวิจัยทางการศึกษา ซึ่งแบบสอบถาม LBDQ นี้มี 30 ข้อ แบ่งเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมด้าน Initiating Structure 15 ข้อ และพฤติกรรมด้าน Consideration 15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้ factor analysis ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure ที่วัดโดยแบบสอบถาม LBDQ มีระดับความเชื่อถือได้ .86 และ พฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration มีระดับความเชื่อถือได้ .93<sup>1</sup> หลังจากที่ เฮมฟิลล์ และ ฮัลปิน (Hemphill & Halpin) ได้ทดลองใช้แบบสอบถามจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็มีผู้นำไปประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษาระดับ คิงจะนำมากล่าวเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้เขียน ทั้งการวิจัยต่างประเทศและในประเทศ

### ผลการวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยของต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration ชโรเคอร์ (Schroeder) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในความเป็นจริงและในอุดมคติ พบว่า

---

<sup>1</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), p.88.

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ในความเป็นจริง ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณาจารย์

2. คณาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในค่าน Consideration ไว้สูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสก์ แต่อนุสาสก์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติด้าน Initiating Structure ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณาจารย์

3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติด้าน Initiating Structure หัวหน้าแผนกวิชาคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชากับคณาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาด้าน Consideration

4. อนุสาสก์และหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชา มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น 68 % ของอนุสาสก์ และ 62 % ของหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรจะได้รับ การฝึกอบรมทางการบริหารด้วย<sup>1</sup>

คอกซ์ (Cox) เป็นผู้วิจัยอีกท่านหนึ่งที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดี ฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ พบว่า

---

<sup>1</sup> Glem Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education", Dissertation Abstracts, Vol. 30, No.12, (June, 1970), 5209-A.

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน<sup>1</sup>

เช่นเดียวกับ ฟอย ( Foy ) ได้ทำการวิจัยคล้ายกับ คอกซ์ ( Cox ) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงขึ้นกว่าเดิม มากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่า Initiating Structure ดังที่เป็นอยู่<sup>2</sup>

ผลจากการวิจัยของ ฮโรเจอร์ คอกซ์ และ ฟอย แสดงให้เห็นว่า ผู้นำเห็นว่าคุณเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 ด้านสูงกว่าความเห็นของผู้ร่วมงาน และในสภาพที่เป็นจริง พฤติกรรมด้าน Consideration มักจะสูงกว่าด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

1

Edward Wilton Cox, "Superiors and Subordinates' Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A Survey of the North Carolina Community College System", Dissertation Abstracts, Vol.35, No.5, (November, 1974), 2568-9-A.

2

Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction", Dissertation Abstracts, Vol.35, No.9, (November, 1974), 2475-A.



เวิชซิงตัน ( Worthington ) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมินพฤติกรรม  
 ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วยศึกษานิเทศก์  
 อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์  
 ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเอง กับการที่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้า  
 แผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้าน Initiating Structure และ Consideration แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure แต่ด้าน Consideration ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration ต่ำกว่ามัธยมฐานนั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่ามัธยมฐานนั้น ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์มีอัตราค่ามากกว่ากลุ่มอื่น<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jo Ann Worthington, "The Leadership Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leaders", Dissertation Abstracts, Vol.36, No.3, (September, 1975), 1237-8-A.

จากผลการวิจัยของเวิชซิงตัน ( Worthington) แสดงว่าบุคคลต่างกลุ่มกันมี  
แนวโน้มที่จะประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำแตกต่างกันด้วย

ไอเคน ( Aiken ) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทดสอบ  
ผู้อำนวยการและอาจารย์ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง ในรัฐเทนเนสซี แบบสอบถามนั้น  
อธิบายถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration  
ทั้งที่เป็นจริงและควรจะเป็นหรืออุดมคติ ซึ่งการวิจัยค้นพบว่า

1. ผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานจริงของตนมากกว่าความเห็นของอาจารย์
2. ผู้อำนวยการและอาจารย์มีความคิดเห็นในค่าน Initiating Structure และ  
Consideration แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควร  
จะเป็นของผู้บริหาร ค่าน Initiating Structure และค่าน Consideration  
ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ
4. จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ  
ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมค่าน Initiating  
Structure และ Consideration สูงกว่าที่ควรเป็นในปัจจุบัน<sup>1</sup>

ในตอนสุดท้ายของการวิจัยได้กล่าวว่า ในการทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำ  
ของการอาชีวศึกษา ควรจะได้อีกมาลึกลงไปในเรื่องความสามารถ ( Competencies ) ไป  
พร้อมกับพฤติกรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนด้วย นั่นก็แสดงว่า ความรู้ ความสามารถ มีผลต่อ

<sup>1</sup> William Curtis Aiken, "The Leadership Behavior of  
Selected Local Directors of Vocational Education in Tennessee",  
Dissertation Abstracts, Vol.37, No.9, (February, 1977), 5074-A.

พฤติกรรมทางการบริหารงาน ดังที่ ไอเคน (Aiken) ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้อำนวยการในอุดมคติควรจะได้มีการฝึกฝน พัฒนา ในทักษะด้านต่าง ๆ มากกว่าที่เป็นอยู่ สรุปได้ว่าการวิจัยของไอเคนไม่แตกต่างไปจากผลการวิจัยของ ฮโรเคอร์ คอกซ์ และ พอย ดังได้กล่าวไปแล้ว

### ผลการวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำในประเทศไทยนั้น จะกล่าวเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration เท่านั้น สมาน วีระกำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง ซึ่งมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนการวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้ง 2 ด้าน

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้ง 2 ด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้<sup>1</sup>

ผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง ตรงกับการศึกษาของ ชโรเคอร์ (Schroeder) ในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารให้คะแนนตัวเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ร่วมงานให้ และยังสอดคล้องกับทัศนะของฮัลปิน (Halpin) ที่ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ในอุดมคติหรือที่ควรจะเป็นนั้นสูงทั้ง 2 ด้าน

พีรศักดิ์ ทองมาก ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" พบว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ด้าน พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration มีแนวโน้มสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ตามความคิดเห็นของตนเองสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์<sup>2</sup>

ผลการวิจัยนี้ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง ที่ว่า ผู้บริหารให้คะแนนตัวเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ร่วมงานให้ และยังสรุปผลได้ว่า ผู้บริหารเน้นพฤติกรรมด้าน Consideration มากกว่าพฤติกรรมด้าน Initiating Structure

<sup>1</sup>สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91-94.

<sup>2</sup>พีรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 125-126.

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ วิจิตร ชีรกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญใน กรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นชายระหว่าง 35-44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษา และอักษรศาสตร์ เคยได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน
2. คณะครูเห็นว่าครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้าน **Consideration** มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมด้าน **Initiating Structure** มากกว่าครูใหญ่ชาย
3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า
4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า
5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้
6. ครูใหญ่ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย<sup>1</sup>

1

Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification", (Ph.D. Dissertation, Education, Administration Brigham Young University, 1972), pp. 63-64.

ผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล แสดงว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำ

ผู้วิจัยอีกท่านหนึ่งคือ คำรงค์ ชลสุข ได้ศึกษาเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง" ซึ่งผลการวิจัยไม่แตกต่างกับการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ดังจะสรุปผลการวิจัยต่อไปนี้

1. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารในค่าน Initiating Structure อยู่ในระดับปานกลาง และค่าน Consideration อยู่ในระดับสูง
2. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารค่าน Initiating Structure ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู-อาจารย์ ไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมค่าน Consideration แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู-อาจารย์ ทั้งสองค่านไม่แตกต่างกัน
4. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ทั้งสองค่านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
5. ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นสูงถึง 24 ข้อ จากแบบสอบถามทั้งหมด 30 ข้อ<sup>1</sup>

มนัส ไชยศักดิ์ ได้ทำการวิจัยเช่นเดียวกับ คำรงค์ ชลสุข และได้ผลการวิจัยเช่นเดียวกัน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> คำรงค์ ชลสุข, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 125-126.

<sup>2</sup> มนัส ไชยศักดิ์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 90-91.

กล้าหาญ สุกแสน ได้ทำการวิจัยคล้ายกับ คำรงค์ ชลสุข และ มนัส ไชยศักดิ์ โดยศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดในประเทศไทย ซึ่งได้ผลการวิจัยว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดที่ควรจะเป็น ควรจะสูงทั้งค้ำนุ่งงานและค้ำนุ่งสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดมีความคิดเห็นว้าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำค้ำนุ่งงานสูงอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำค้ำนุ่งสัมพันธ์สูงกว่าค้ำนุ่งงาน แต่กลุ่มศึกษาในเทศกจังหวัดมีความคิดเห็นว้าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำค้ำนุ่งงานและค้ำนุ่งสัมพันธ์ ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดกับศึกษาในเทศกจังหวัด ปรากฏว้าพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นทั้งค้ำนุ่งงานและค้ำนุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองค้ำนุ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำค้ำนุ่งสัมพันธ์ที่ควรจะเป็นกับที่เป็นอยู่จริงไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มศึกษาในเทศกจังหวัดมีความคิดเห็นว้าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกันที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำค้ำนุ่งงานและค้ำนุ่งสัมพันธ์<sup>1</sup>

จากการวิจัยของนักการศึกษาหลายท่านสรุปได้ว่า ผู้บริหารมักประเมินพฤติกรรมของตนเองตามความเป็นจริงสูงกว่าผู้ร่วมงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารในอุดมคติสูงกว่าที่เป็นอยู่จริงทั้งสองค้ำนุ่ง และผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมค้ำนุ่ง Consideration สูงกว่าค้ำนุ่ง Initiating Structure

<sup>1</sup>กล้าหาญ สุกแสน, "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานในเทศกจังหวัดในประเทศไทย", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 101-104.

## สรุป

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน และเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น

ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะในการบริหารงาน มีส่วนสัมพันธ์กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของหน่วยงาน ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ประเภทของผู้นำ แบ่งได้หลายแบบแต่ที่นิยมกันคือ แบ่งโดยพิจารณาจากการที่ได้มาซึ่งอำนาจ พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจ และพิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

ผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะสำคัญหลายอย่าง ลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ แต่ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักปรับตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ จึงจะทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีผู้แบ่งไว้มากมาย แต่ที่ได้รับความสนใจและนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางได้แก่ การแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านของ ฮัลปิน (Halpin) คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

งานบริหารการศึกษามี 5 ประเภท กล่าวคือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารการเงิน ข้าราชการ อาคารสถานที่และบริการต่าง ๆ และงานบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับชุมชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำเฉพาะที่นำมากล่าว ใช้แบบสอบถาม LBDQ โดยมองพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ทั้งที่เป็นจริง (real) และที่ควรจะเป็น (ideal) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารมักประเมินพฤติกรรมของตนเองตามความเป็นจริงสูงกว่าผู้ร่วมงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวังสูงกว่าที่เป็นจริงทั้งสองด้าน และผู้บริหารส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่าด้าน Initiating Structure