



เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยที่มนุษย์อยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นพวก ไม่อาจแยกอยู่โดดเดี่ยวเดี่ยวกายได้ ณ ที่ใดก็ตามที่มีคนอยู่รวมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จะมี "ผู้นำ" อยู่คนหนึ่งเสมอ ถ้ามีคนรวมกันอยู่มากอาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ ผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อกลุ่มและการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นจุดรวมประทีปของกลุ่มของหน่วยงาน เป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน

บุคคลในการบริหารประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารงานหรือหัวหน้างาน หรืออาจไม่ใช่ก็ได้ ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้นำที่ดีด้วย ภาวะผู้นำเป็นของคู่กับการบริหาร ผู้บริหารที่ดีกับผู้นำที่ดีแยกออกจากกันไต่ยาก ทิศนะของการบริหารในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ถือว่าพฤติกรรมของผู้นำสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เพราะผู้นำทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงาน<sup>1</sup>

โรงเรียนเป็นองค์กรหรือหน่วยงานหนึ่ง ดังนั้น ในการดำเนินกิจการ จึงจำเป็นต้องมีบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ และทำหน้าที่บริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และศิลป์ในการกำหนดหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานด้วยความเหมาะสมกับความถนัด ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ ชุกรการ การปกครอง กิจการนักเรียน และงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นงานบริหารการศึกษาที่มีลักษณะงานแตกต่างจากงานของหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนจึงแตก

<sup>1</sup> คำวิ นิสสัยพันธุ์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 14.

ต่างจากพฤติกรรมของผู้บริหารอื่น ๆ เป็นอันมาก ทั้งนี้เพราะต้องผูกพันกับงานบริหารการศึกษาตั้งแต่ก้าวแล้วควย

ควยเหตุนี้ในบทนี้จะกล่าวถึง ทฤษฎี ผลงานการศึกษา ค้นคว้า และแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเรื่องความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ประเภทผู้นำ ลักษณะของผู้นำที่ดี พฤติกรรมความเป็นผู้นำ งานบริหารการศึกษา และการนำแบบสอบถาม LBDQ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัย

### ความหมายของผู้นำ

เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของหน่วยงาน จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจมาก โดยได้ให้คำนิยามของผู้นำไว้มากมาย ในลักษณะที่แตกต่างกันบ้าง นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของผู้นำโดยถือหลักว่า ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก ในระดับสูงของหน่วยงาน อย่างเช่น เจนนิ่งส์ (Jennings)<sup>2</sup> กับ เพรสธัส (Presthus)<sup>3</sup> ใ้มีความเห็นทำนองเดียวกันว่า ผู้นำ คือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การกำหนดนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ การประสานงาน และติดต่อกับบุคคลภายนอกหน่วยงานในเรื่องที่สำคัญ ๆ

<sup>2</sup> Eugene E. Jennings, "The Anatomy of Leadership" Koontz and O'Donnell (eds), Management : A Book of Readings (San Francisco : McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 388.

<sup>3</sup> John M. Pfiffner, Robert V. Presthus, Public Administration (New York : The Ronald Press Company, 1960), pp. 92 - 93.

แต่บางคนให้ความหมายของผู้นำโดยคำนึงถึงการเป็นผู้มีบทบาท มีอิทธิพลเป็นหลัก  
 อย่างเช่น แคทซ์ (Katz) และกาห์น (Kahn)<sup>4</sup> ให้ความหมายเช่นเดียวกับ  
 เซอร์วูด (Sherwood)<sup>5</sup> ว่า ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลในการจูงใจคนในกลุ่มให้ปฏิบัติตาม  
 ความต้องการ หรือคำสั่งเขาได้

คำนิยามที่ควรแก่การสนใจ และถือกันว่าครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่าง  
 กว้างขวาง ง่ายต่อการเข้าใจ น่าจะได้อีกข้อคิดเห็นของ ฮาลปิน (Halpin)<sup>6</sup> ที่  
 กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำหมายถึง บุคคลหนึ่งที่มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงาน  
 ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำหมายถึง ผู้ซึ่งได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำหมายถึง บุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือ  
 ดำรงตำแหน่งหัวหน้า

---

<sup>4</sup>Daniel Katz, and Robert L. Kahn, อ้างจาก เจริญผล สุวรรณโชติ  
 ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2519), หน้า 195.

<sup>5</sup>John M. Pfiffner, and Frank P. Sherwood, Administrative  
 Organization (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1965), p. 350.

<sup>6</sup>Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration  
 (New York : Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.

จากคำนิยามของผู้นำที่นักวิชาการหลายต่อหลายคนได้ให้ไว้ดังกล่าวแล้วข้างต้น พอจะประมวลความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำมีความหมายเป็น 2 นัย คือ<sup>7</sup>

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้ง หรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader )

2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือ ผู้นำนอกแบบ (Informal Leader )

ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้ อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจจะ เป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น<sup>8</sup> ฉะนั้น ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียวเฉพาะผู้บริหารเสมอไป แต่ถ่าพิจารณาในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำหมายถึง หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารแล้ว จะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน คือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ

<sup>7</sup>ธีระ รุญเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

<sup>8</sup>บุญโธ สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 140.

การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน หรือมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>9</sup>

แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในรูปของคำนิยาม และในรูปที่ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างละเอียดพอประมาณ พอเป็นแนวทางที่ทำให้เห็นว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถควบคุมให้คนอื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ โดยที่ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียวเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำโดยตำแหน่งเสมอไป อาจมีผู้นำนอกแบบแฝงอยู่ด้วย

### ภาวะผู้นำ

การบริหารงานจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารของผู้นำในหน่วยงานนั้น ศิลปะในการบริหารงานนี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ( Leadership )

ภาวะผู้นำตามความหมายกว้าง หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ในการแสวงหาทางกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย<sup>10</sup> ซึ่งแสดงว่ามนุษย์ทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ต่างกันแต่เพียงว่า บุคคลใดมีความเป็นผู้นำมากหรือน้อยกว่าบุคคลอื่นเท่านั้น แต่ผู้นำควรมีมากกว่าในกลุ่มนั้น ด้วยเหตุนี้จึงมีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำโดยเน้นเกี่ยวกับตัวผู้นำโดยเฉพาะ ตัวอย่างเช่น

003330

<sup>9</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 204.

<sup>10</sup>Gordon N. Mackenzie, Stephen M. Corey, and Associates, Instructional Leadership (New York : Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1954), p. 4.



สมพงษ์ เกษมสิน<sup>11</sup> กับ ทอมป์สัน (Thompson)<sup>12</sup> ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะเช่นเดียวกันว่า คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อบุคคลหรือหน่วยงานในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้แก่ ผู้นำที่มีทักษะในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลไปในทางบีบบังคับ มีอิสระเอาแต่อำนาจหรืออิทธิพลเข้ามข่มขู่รวมงานให้เกิดความเกรงกลัวจึงต้องปฏิบัติตาม แต่ทางที่ถูก ต้องให้การปฏิบัติตามนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความร่วมมือ และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากกว่า<sup>13</sup>

สาระสำคัญของภาวะของความเป็นผู้นำก็คือ ความสามารถของผู้นำที่จะได้รับการปฏิบัติตามจากผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเต็มใจยิ่ง เท่าที่ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนจะพึงมี

ภาวะผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี<sup>14</sup> เช่น การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษ หรือให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ ฯลฯ

<sup>11</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

<sup>12</sup> Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, and Victor A. Thompson, "The Role of the Leader", Public Administration (New York : Alfred A. Knopf : Macmillan Company, 1966), p. 103.

<sup>13</sup> จ้านงค์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพฯ : มิตราเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 77.

<sup>14</sup> John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), p. 15.

tration (Chicago : The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967), p. 414.

<sup>16</sup> Filmore H. Sanford, "Research on Military in Andrew W.

นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำต้องการความรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำนั้นต้องกระทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย<sup>15</sup>

ความเป็นผู้นำที่เป็นลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ดีในทุกกรณีไม่มี หรือหากจะมีเราก็ไม่อาจจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่<sup>16</sup> ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการชีวิตที่พลัดแปร เปลี่ยนตามไปด้วย<sup>17</sup> ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและสภาพแวดล้อมทางวัตถุที่แตกต่างกัน

สมัยก่อนเชื่อกันว่า ภาวะผู้นำเป็นสมบัติที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด แต่จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านในสมัยต่อมายืนยันได้เป็นอย่างดีว่า ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นสมบัติที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจจะฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้ด้วย<sup>18</sup> ฉะนั้น ภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ทั้งนี้โดยเหตุผลที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสมบัติที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด และสามารถฝึกฝนได้ด้วยกำลังกล่าวแล้ว

<sup>15</sup>Theodore J. Jenson, David L. Clark, Educational Administration (Chicago : The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967), p. 414.

<sup>16</sup>Filmore H. Sanford, "Research on Military in Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), p.51.

<sup>17</sup>Paul Hessey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974), p.68.

<sup>18</sup>Simon, and Others, Loc. cit.

จากแนวคิด และผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน โดยเป็นกิจกรรมที่มีอำนาจจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายบางประการ ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นศิลปะเฉพาะบุคคล นอกจากคิดตัวมาแต่กำเนิดแล้วก็สามารถฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้ค่อย ๆ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าอยู่

ประเภทผู้นำ



การศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำ นับเป็นเรื่องที่มีความลำบากยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างกัน จะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันของประเภทผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคม หรือองค์การแต่ละแห่ง เพราะผู้นำก็คือ บุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ คือ ผู้นำในทางทหารย่อมมีแบบลักษณะแตกต่างไปจากผู้นำในทางวิชาการ หรือผู้นำในทางการค้า การบริหารธุรกิจ ย่อมแตกต่างกันไปจากผู้นำในทางบริหารธุรกิจ<sup>19</sup> เป็นต้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว ได้มีนักวิชาการแบ่งประเภทของผู้นำไว้หลายแบบ แล้วแต่ว่าจะแบ่งโดยยึดถืออะไรเป็นหลักเกณฑ์ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ บาร์ตกี (Bartky)<sup>20</sup> ได้เสนอไว้ 4 ประการ โดยพิจารณาจาก

<sup>19</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 204 - 205.

<sup>20</sup> Bartky, op. cit., p. 103.



1. ลักษณะและการปฏิบัติงาน
2. หน้าที่
3. แหล่งของอำนาจหน้าที่
4. ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติอยู่

แต่จากการศึกษาประเภทผู้นำโดยละเอียด จากนักวิชาการหลายต่อหลายคนได้แบ่งไว้ตามลักษณะต่าง ๆ นั้น เมื่อนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อการศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำแล้ว มีลักษณะใหญ่ ๆ เพียง 3 ประการเท่านั้น คือ

- ก. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาจากอำนาจ
- ข. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ
- ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก

ซึ่งแยกพิจารณาอย่างละเอียดได้ดังนี้

ก. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาจากอำนาจ การพิจารณาประเภทผู้นำตามลักษณะนี้ ถือกันว่าเป็นต้นฉบับของการแบ่งประเภทผู้นำ ทั้งนี้โดยการศึกษาที่มาแห่งอำนาจ ( Authority ) ซึ่งอาจได้มาจากกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือ ขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการ ซึ่งนับว่ามีส่วนในการส่งเสริมภาวะการเป็นผู้นำ และฐานะของผู้นำให้สูงขึ้น อาจจำแนกได้ 3 ประเภท คือ<sup>21</sup>

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

<sup>21</sup> H.H. Gerth, C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology (New York : Oxford University Press, 1968), pp. 221-224.

ข. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ เป็นการพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำ 3 แบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีลักษณะเป็นดังนี้ คือ<sup>22</sup>

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ( Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นบุคคล

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ( Democratic Leadership ) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ( Laissez - faire or Free - rein Leadership ) ผู้นำชนิดนี้ จะมีการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ในการทำอะไรตามใจชอบได้ มีการควบคุมตรวจตราอย่างมาก และไม่คอยช่วยเหลือในการดำเนินกิจการใด ๆ

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก อาจพิจารณาได้ 3 แบบ คือ<sup>23</sup>

1. แบบบิคารมารคาปกครองบุตร ( Parent Leadership) ผู้นำแบบนี้มักแสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวบอำนาจ คล้ายกับผู้เผด็จการ แต่อำนาจนั้นมักเป็นไปในลักษณะให้ความคุ้มครอง โดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อตนเองเท่านั้น คนมีอำนาจสั่งการใด ๆ แต่ผู้เคี่ยว ลูกน้องต้องทำตามโดยไม่โต้แย้ง

<sup>22</sup> Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education (New York : Harper & Row Publishers, 1969), pp. 101 - 103.

<sup>23</sup> บุสสี สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ (พระนคร : มงคลการพิมพ์, 2514), หน้า 79.

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

3. แบบผู้เชี่ยวชาญ ( Expert Leadership ) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช้ผู้นำในความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบนักวิชาการหรือที่ปรึกษา ( Staff ) ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะอย่างแบบนั้นๆ ได้รับการยกย่องมาก ๆ จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

การแบ่งประเภทผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วนั้น มีข้อสังเกตว่าไม่อาจจะชี้ลงไปให้เด่นชัดลงไปได้ว่า แบบไหนดีที่สุด โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น เป็นแบบที่อำนวยให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลดีที่สุด แต่อย่างไรก็ดี แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง อาจเหมาะกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งก็ได้ แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป หรือระยะเวลาที่ผ่านไป ประเภทผู้นำแบบนี้ ๆ อาจไม่เหมาะสมก็ได้ ในขณะที่เดียวกันในบุคคลคนเดียวกัน ก็ไม่มีใครที่จะเป็นผู้นำแบบเดียวได้ตลอดเวลา ผู้นำคนหนึ่งอาจเป็นแบบหนึ่งต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น

คว้ายเหตุที่ไม่สามารถหาข้อยุติ หรือชี้ชัดลงไปว่า ผู้นำประเภทใดดีที่สุดดังกล่าวแล้ว เรดดีน ( Reddin )<sup>24</sup> จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของผู้นำจากผลของงานในแง่ประสิทธิภาพ และได้แบ่งประเภทผู้นำเสียใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการแบ่งประเภทผู้นำที่ทันสมัย มีความละเอียดชัดเจน น่าสนใจที่สุด ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยให้ทราบว่าประเภทผู้นำใดดีหรือไม่ดี ซึ่งควรแก่การศึกษาอย่างยิ่ง โดยเขาแบ่งไว้ 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย 4 แบบย่อย ดังนี้

1. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ใช้ไม่ได้ มีผลงานค่าความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

<sup>24</sup> William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), pp. 205 - 234.

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

ข. แบบนักบุญ ( Missionary ) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล่าวถ้อยคำที่กระทบใจใคร่ครวญ หรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

ค. แบบผู้เผด็จการ ( Autocrat ) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่ม หรือโต้แย้งกับหัวหน้า

ง. แบบผู้ประนีประนอม ( Compromiser ) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ทั้งสองอย่างแต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้ 4 แบบ ย่อย คือ

ก. แบบยี่กระเปียบ ( Bureaucrat ) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบได้เสนอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

ข. แบบนักพัฒนา ( Developer ) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานใหญ่รวมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

ค. แบบผู้เผด็จการที่มีศีลป ( Benevolent Autocrat ) เป็นผู้  
นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจดีสัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศีลปในการปฏิบัติ  
งาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

ง. แบบนักบริหาร ( Executer ) เป็นผู้ที่มีความกระตือ  
รือร้อน รู้จักใช้ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน  
งาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ย่อม  
รับความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความยินดีที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้อื่น สนใจในวิชาความ  
รู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

ประเภทผู้นำตามที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่าวิธีการแบ่งประเภทผู้นำมีอยู่  
หลายลักษณะหลายวิธี แล้วแต่นักวิชาการแต่ละคนจะมองในแง่ใด นอกจากนี้ประเภทผู้นำ  
ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ด้วย จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถ  
บอกได้ว่า ผู้นำประเภทใดดีที่สุด แต่ผู้นำแบบนักบริหารจากการแบ่งประเภทผู้นำตามทัศน  
ของ เรดดีน ( Reddin ) หรือผู้นำแบบประชาธิปไตยตามทัศนของ คเนซวิช  
( Knezevich ) น่าจะเป็นประเภทผู้นำที่ดีกว่าผู้นำประเภทอื่น อย่างไรก็ตาม  
ตามข้อเท็จจริง ประเภทผู้นำแต่ละประเภทอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง  
หรือหน่วยงานบางลักษณะเท่านั้น

ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำคู่แต่เพียงคนเดียวเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย  
แต่การเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ น่าจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่มาก ลักษณะของการ  
เป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญยิ่งต่อผู้นำ หรือผู้บริหารในการที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์  
เดิมที่ลักษณะของผู้นำที่ดีคำนึงถึงงานเป็นสำคัญ โดยถือกันว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 2  
ประการ ดังนี้<sup>25</sup>

<sup>25</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, อัจจากรัตนา ทองสมบูรณ์ "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรม  
บริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหา-  
บัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 24.



1. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่
  - ก. รู้จุดมุ่งหมาย และนโยบายทั้งของหน่วยงานและประเทศ
  - ข. รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน
2. ต้องรู้วิธีการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผลดังกล่าว

คือ

- ก. รู้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร
- ข. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี

แต่เนื่องจากในหน่วยงานหนึ่ง ๆ มีบุคคลซึ่งต่างจิตต่างใจกันมาทำงานร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันอย่างไรก็ดี ซึ่งย่อมเป็นสิ่งที่ยากอยู่ไม่น้อย จึงเป็นเหตุให้การพิจารณาลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ควรจะมีลักษณะที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นร่วมงานได้มากกว่าการมุ่งงาน ดังนี้ 26

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

26

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

อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีทั้งในด้านลักษณะส่วนตัว และ การบริหารงานดังนี้ คือ<sup>27</sup>

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่โลเล
3. มีความเคັะเคี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัจย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
11. มีศรัทธาต่องาน และผู้ร่วมงาน

ลักษณะของผู้นำที่ดีดังกล่าวแล้วข้างต้นนั้น มีหลายข้อหลายประการที่ไม่สามารถมองเห็นได้ วิจิตร ชีระกุล และคณะ<sup>28</sup> จึงได้รวบรวมลักษณะผู้นำที่ดี ที่สามารถมองเห็นได้ ดังนี้

1. แสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้อื่น
2. ตักสินใจได้อย่างฉับไว และถูกต้องเสมอ
3. มีลักษณะ เป็นครูที่ดี

<sup>27</sup>อาษา เมฆสวรรค์, "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน" หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 201.

<sup>28</sup>วิจิตร ชีระกุล และคณะ, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชเนศ, 2519), หน้า 56.

4. แสดงให้เห็นถึงความชื่นชม ยกย่องในผลงานที่ดีของบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องชมเชยนั้นจะต้องกระทำต่อหน้าผู้อื่นเสมอ
5. หลีกเลี่ยงการวางตัวเป็นเจ้านายคนทั่วไป
6. สิ่งงานชัดเจน และใช้ภาษาที่ดี รอบคอบ

เกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ทางด้านการบริหารการศึกษาได้มีการศึกษาวิจัยลักษณะเด่นของผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารสูงกว่าควรเป็นเช่นไร โดยคณะอาจารย์แผนกวิชาบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งปรากฏผลดังนี้<sup>29</sup>

1. ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้อื่นโดยสม่ำเสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. กำหนดนโยบายอย่างฉลาด
4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย
5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. คำพูดและการกระทำน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ หลังจากที่พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว
8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และไม่กระทำความผิดนั้นซ้ำอีก
9. ยิ้มได้เมื่อมีภัย อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
11. มีความสามารถในการพูดให้คนอื่นเข้าใจง่าย
12. รับฟังผู้อื่นพูดและจับใจความได้ดี

---

<sup>29</sup>Chester M. Note (ed), An Introduction to School Administration : Selected Readings, (New York : The Macmillan Company, 1970), pp. 385 - 389.

13. สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
14. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายที่สำคัญ
15. ช่วยเหลือกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาพร้อมกัน
16. เสาะหาและนำสถิติใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
17. สนใจในเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาสังคม เศรษฐกิจและการเมืองอย่างหลักแหลม

18. ทราบและดำเนินการอย่างฉับไวเกี่ยวกับความต้องการและความสนใจของชุมชน หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ

ลักษณะผู้นำที่คึกคัก ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพสังคมด้วย ในสังคมไทยซึ่งมีวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ โดยส่วนรวมแตกต่างไปจากสังคมอื่นหรือประเทศอื่น ๆ ฉะนั้น ในการบริหารงานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้นผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ<sup>30</sup>

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเสียงูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ โอกาส และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์ และสุจริตใจ
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ

---

<sup>30</sup> วิทยุ สาธาร, เรื่องเดิม, หน้า 151.

11. เอาใจใส่ดูแลทุกขสัของผู้นอยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใจคน
13. อคทนค้วความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ซัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ทิคตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้เตือนเมื่อผู้นอยลาซาหรือนิคพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้งบังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน

#### โดยเหมาะสม

17. ให้ผู้นอยพบปะได้ไค้ง่าย
18. กินง่าย อยู้ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและขยันหม
20. ไม่คูกาหรือเลนงานผูค้ต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักให้อ่านาใจโดยไม่ให้ผูอื่นรู้ตัวว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิคหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกคานของผู้นอย
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด

#### ทุกโอกาส

27. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้ตั้งคมรังเกียจตามสภาพของ

#### วัฒนธรรมไทย

28. มีความเก็คซาค เก็คเค็ว มั่นคง แน่นอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนเองอยู่เสมอ

โดยที่ลักษณะของผู้นำที่มีมากมายหลายประการ ค้วกันคังกล่าวแล้ว ทั้งยังแตกต่างกันไปตามสภาพการณ์และสิ่งแวดลอมอีกค้ว ซึ่งยากแก่การเข้าใจและจกจำ



ชูศักดิ์ เทียงตรง<sup>31</sup> จึงได้แยกลักษณะของผู้นำที่ดีตามตัวอักษรภาษาอังกฤษที่ประกอบเป็นคำเต็มว่า "LEADERSHIP" ซึ่งครอบคลุมลักษณะผู้นำที่ดีเป็นอย่างดี ควรแก่การสนใจ ดังนี้

L = Love หมายถึงผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E = Education and Experience คือ มีการศึกษาและประสบการณ์ดี

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

D = Decisiveness คือ มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนเอง และในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ

S = Sacrifice and Sincere คือ ต้องรู้จักเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = Harmonize คือ มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน พுகจान่าฟัง

I = Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน

<sup>31</sup>ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 175 - 176.

เท่าที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การที่จะพิจารณาว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประ-  
 สติภาพนั้น ย่อมเป็นเรื่องยาก แต่ถ้ายึดถือเป็นแนวทางไว้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถ  
 กำกับ หรือส่งอิทธิพลให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทความสามารถ และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์  
 ได้โดยเป็นผู้นำหน่วยงานที่เหมาะสมกับทั้งสถานของงานและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในหน่วยงาน  
 โดยที่ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำที่สามารถรับบทบาทของตนเอง รู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเอง  
 และรู้ถึงชนิดของงานที่ตนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ตลอดจนมีบุคลิกลักษณะส่วนตัวดี มีความ  
 รู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ไหวพริบ ปฏิภาณ สุขภาพร่างกายและจิตใจดี รวมทั้งมีศาสตร์  
 และศิลป์ในการบริหารงานเป็นอย่างดี นั่นคือ ผู้นำที่ดีต้องมีบุคลิกลักษณะส่วนตัวดี มีความรู้  
 ในหลักการทางวิทยาการ เกี่ยวกับการที่จะเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของคนอื่น และมีความสามารถ  
 ที่จะใช้หลักการต่าง ๆ ดังกล่าวเข้าปรับกับเหตุการณ์ให้ได้อย่างดีที่สุด

#### พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ย่อมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในหน่วย  
 งาน เพราะพฤติกรรมของผู้นำ จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะและการ  
 ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพและขอบครอบอย่างไร เพียงใด พฤติกรรมการบริหาร  
 ที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ย่อมแตกต่างกัน แล้วแต่พิจารณาในคำใด ถ้าพิจารณา  
 แนวโน้มรวม ๆ ในการบริหารของผู้นำว่า เน้นหนักคำใดนั้น อาจสรุปเป็นแบบใหญ่ได้ 3  
 แบบ คือ<sup>32</sup>

1. ผู้นำที่ยึดถือสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือ  
 ผู้นำที่ถือเอาผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ

<sup>32</sup>

J.W. Getzels, E.G. Guba, "Social Behavior and Administra-  
 tion Process", School Review, 65 (December, 1957), pp. 423- 441.

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ( The Idiographic Leader ) คือ ผู้นำที่ถือเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องของกอนสิ่งใด
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ ( The Transactional Leader ) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป

อีกแบบหนึ่ง เป็นการแบ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารตามกลวิธีที่ผู้บริหารยึดถือในการนำคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ เช่นกัน คือ<sup>33</sup>

1. ผู้นำแบบอัคราธิปไตย ( Autocratic Leaders ) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่
2. ผู้นำแบบเสรีนิยม ( Laissez - faire leader ) เป็นผู้นำที่หาระเบียบกฎเกณฑ์และเหตุผลใด ๆ ไม่ได้ ปล่อยให้บังคับบัญชาเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ( Democratic Leaders ) เป็นผู้นำแบบที่เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าของตน

จากพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามลักษณะต่าง ๆ ตามที่กล่าวแล้วข้างต้นนั้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันจะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบอัคราธิปไตยมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมน่าจะเป็นผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะใกล้เคียงกับแบบผู้นำที่ประสานประโยชน์

นอกจากนี้ ยังมี การแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำอีกแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง และมีผู้นำไปใช้ในการวิจัยกันมาก ถือเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงงาน

<sup>33</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเคม, หน้า 205 - 207.

และสัมพันธ์ภาพ ดังนี้<sup>34</sup>

1. ด้าน Initiating Structure เป็นพฤติกรรมของผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขา กับสมาชิกของกลุ่ม โดยเน้นหนักไปทางด้านการควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ด้าน Consideration เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งทางด้าน การสร้างความพึงพอใจให้ผู้อื่น การสนองตอบความต้องการของผู้อื่น ความสนิทสนมไว้วางใจในผู้อื่น

สำหรับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก

( Initiating Structure ) จะมีลักษณะดังนี้<sup>35</sup>

1. อาจมีความสนใจหรือให้ความสำคัญต่องานที่ทำ
2. ถือว่าคนงานเป็นสื่อหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
3. เพื่อให้สำเร็จผลในงานที่ทำ เขาจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดกับงานที่ทำนั้นต้องเสียหาย
4. จะไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นสิทธิ์ขาดของเขาแต่ผู้เดียว

34

John K. Hemphill and Alovin E. Coons, "Leader Behavior", in Roald F. Campbell and Russell T. Gregg (Eds), Administrative Behavior in Education, (New York : Harper & Brothers Publishers, 1957), p. 170.

35

ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 397.



ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่อคนงานหรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก (Consideration) จะมีลักษณะ ดังนี้<sup>36</sup>

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนงานเสมอ และจะสนใจในความสำเร็จและทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชาของตน
2. จะไม่ทำตนเป็นผู้คอยขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงข้ามกลับจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเจือจุนและสนับสนุน
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้
4. พยายามเสริมสร้างให้คนงานมีความจงรักภักดี ค้ำจุนการใช้ชีวิตให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของเขา

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำค่าน Initiating Structure จะเน้นความสำคัญของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งยอมทำให้มีการควบคุมงานมาก และผู้ร่วมงานจะมีอิสระเสรีน้อย ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำค่าน Consideration จะเน้นความสำคัญที่ตัวผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ ผู้นำชนิดนี้จะเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานและจะพยายามจัดกลุ่มของผู้ร่วมงานให้เหมาะสมที่สุด อย่างไรก็ตามถึงแม้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 แบบ จะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกัน และเป็นพฤติกรรมที่แยกต่างหากจากกันโดยสิ้นเชิง แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมผสมของผู้นำทั้งสองแบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) บางคนเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration)<sup>37</sup>

<sup>36</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>37</sup> ดวงเคื้อน พันธุมนาวัน, การวิเคราะห์ผู้นำควยวิธีทางจิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : แผนกการพิมพ์ ทางหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, 2519), หน้า 29.



จากการแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านสัมพันธภาพดังกล่าวแล้ว เกิดมีผู้สนใจกันมาก และนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดดีที่สุด ผลการวิจัยของ ฮาลปิน ( Halpin )<sup>38</sup> น่าจะตอบปัญหานี้ได้ที่ดีที่สุด ทั้งนี้จากผลการวิจัยของเขาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สรุปได้ว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นบุคคลที่มีความมุ่งประสงค์สูงทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ ในทางทฤษฎี ถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดีที่สุด ในทางตรงข้ามถ้ามีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 2 ด้าน ก็ย่อมเป็นแบบที่ใช่ไม่ได้

ซึ่งกล่าวได้ว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของผู้นำ จะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่คล้ายกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบนำไปใช้เหมาะกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์ย่อมเป็นไปได้<sup>39</sup> ทั้งนี้เพราะ พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม นอกจากนี้ขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมมีแนวโน้มไปในทางที่ว่า ความสัมพันธภาพส่วนตัวกับผู้ร่วมงานจะลดลง ส่วนในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น<sup>40</sup>

---

38

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 .

39

Fred E. Fiedler, "Interpersonal Perception and Group Effectiveness", in R. Taginisi, L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior (California : Standford, 1958), . . . pp. 255-257.

40

John K. Hemphill, Monograph No.32 : Situational Factors in Leadership (Columbus, Ohio : Bureau of Educational Research, The Ohio State University, 1949), p. 4.

จากพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีผลหรือไม่เพียงใดย่อมมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ด้วยกันแล้ว คอนนอลลี (Connolly)<sup>41</sup> จึงได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสถานภาพส่วนตัวและลักษณะของสถานการณ์ได้สรุปว่า

1. อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์ตามนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน
2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ส่วนประสบการณ์กับพฤติกรรมด้าน Consideration ไม่มีความสัมพันธ์กันตามนัยสำคัญทางสถิติ
3. ไม่มีความสัมพันธ์โดยนัยสำคัญทางสถิติระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชน และรายจ่ายค่านักเรียนกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่ว่าด้านใด
4. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขนาดของเขตโรงเรียนและพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของเขตโรงเรียนกับพฤติกรรมด้าน Consideration ไม่มีความสัมพันธ์กัน
5. สภาพส่วนตัวของผู้นำโดยรวม ๆ ลักษณะของสถานการณ์และพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมีสหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
6. ลักษณะของสถานการณ์เป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนได้ดีกว่าสถานการณ์ส่วนตัวของผู้บริหาร

ส่วนในประเทศไทย วิจิตร ชีระกุล<sup>42</sup> ก็ได้ศึกษาวิจัยทำนองเดียวกับ คอนนอลลี เคยได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุเพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของ

<sup>41</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 - 9-A.

<sup>42</sup> Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principal in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" (Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972), p.71.

ครูใหญ่ พบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่ชาย
2. ครูใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูง หรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองค่านิยมดีกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า
3. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก หรือวิชาโทด้านวิชาการศึกษาศาสตร์ และวิชากฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาบริหาร และการนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มีการศึกษาต่อในสาขานี้
4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกับครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองค่านิยมดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น
5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมีมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

นอกจากนี้ จากการวิจัยของ ราฟิง อัมเรศ<sup>43</sup> ก็ได้ผลสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล โดยพบว่า คุณวุฒิ สภาพการศึกษา และความเกรงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำมากกว่าวัยวุฒิ

ไม่มีเพียงแต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับคามพึงพอใจ สถานภาพส่วนตัวและสถานการณ์เท่านั้น ยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของการบริหารอีกด้วย ทั้งนี้ จากการวิจัย

---

<sup>43</sup>ราฟิง อัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง" (ปริญญา นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 46.

ของ เกย์ัน (Cayan)<sup>44</sup> ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและแบบ  
รูปการบริหารงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ พบว่า

1. เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ กลุ่มผู้ร่วมงาน  
ของคณบดีฝ่ายวิชาการมีความเห็นว่า คณบดีมีความยืดหยุ่นในการบริหารน้อยไป พฤติกรรม  
ค้อยทั้งค่านิยมงานและค่านิยมความสัมพันธ์ ยังขาดลักษณะความเป็นผู้นำที่น่านิยม ความเห็น  
ของผู้ร่วมงานมีนัยสำคัญในข้อที่ว่า คณบดีไม่ใช่การทำงานเป็นทีมในเรื่องการกำหนดปรัชญา  
การวางแผนและการประเมินผล แต่ใช้วิธีการทำงานแบบถอยหลังเข้าคลองเกี่ยวกับการ  
กำหนดปรัชญา การวางแผน และการกำหนดแผนไปปฏิบัติ

2. ความเห็นของประธานสถาบันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ  
คณบดีฯ แตกต่างกับความเห็นของผู้ร่วมงานในแง่ลำดับที่ 1-2 ของความมากน้อย การทำ  
งานเป็นทีมและการใช้วิธีการประนีประนอมในทัศนของประธานสถาบันสอดคล้องกับรูปแบบ  
ของการบริหารในอุดมคติ ซึ่งไม่ตรงกันกับทัศนของผู้ร่วมงาน แม้ว่าความคิดเห็นและความ  
คาดหวังของประธานสถาบัน จะไม่ต่างกับความเห็นและความคาดหวังของคณบดีฯ ในเรื่อง  
พฤติกรรมความเป็นผู้นำ แต่ก็ต่างกับความคิดเห็นและความมุ่งหวังของนักวิชาการอย่างเห็น  
ได้ชัด

3. ประธานสถาบันและผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันในรูปแบบของ  
การบริหารของคณบดีฯ ผู้ร่วมงานมีความเห็นว่าคณบดีฯ ใฝ่ใจแต่เรื่องปรัชญา การวางแผน  
และการนำแผนไปปฏิบัติ แต่ค้อยทั้งค่านิยมงานและค่านิยมความสัมพันธ์ ซึ่งตรงกันข้ามกับประ  
ธานสถาบันที่มีความเห็นว่าคณบดีฯ มีพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ  
Consideration สูงเกี่ยวกับความแปรปรวนของรูปแบบในการบริหารงาน พบว่า  
มีความแปรปรวนของรูปแบบปรากฏให้เห็นในการบริหารงาน 3 รูปแบบ ได้แก่ บริหารแบบ

<sup>44</sup> Peter Joseph Cayan, "A Study of the Leader Behavior and  
Managerial Style of Academic Deans at the Agricultural and Techni-  
cal Colleges, State University of New York," Dissertation Abstracts,  
Vol. 36, No.3 (September 1975), 1196 - A.



ที่คำนึงความเหมาะสมสัมพันธ์มากกว่างาน (Country club management) บริหารแบบ  
 สายกลาง (Middle role management) และบริหารแบบเป็นทีม (Team mana-  
 gement) ผลก็คือ มีการขัดแย้งกันบทบาทเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งกระเทือนไปถึงความเป็น  
 ผู้นำของคนบึกบึนที่สุดในที่สุด

จากข้อคิดเห็นและผลการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรม  
 ความเป็นผู้นำดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า ได้มีการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำไว้หลายแบบ แต่  
 ที่นิยมและนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยกันมาก ได้แก่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แบ่งเป็น 2  
 ด้าน คือ ด้านงาน (Initiating Structure) และด้านมนุษยสัมพันธ์ (Consi-  
 deration) โดยที่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำผสมทั้งสองด้าน แต่  
 เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไป ถ้าหากผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูง  
 ทั้ง 2 ด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม เพศ วิทยุณี คุณวุฒิ  
 ประสบการณ์ สถานการณ์ ความเกรงใจ และรูปแบบของการบริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม  
 ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโดยส่วนรวมด้วย

#### งานบริหารการศึกษา

คุณภาพของการศึกษาจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารโรงเรียน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์  
 ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน แต่ลักษณะงานของโรง-  
 เรียนแตกต่างจากงานขององค์การสาธารณะอื่น ๆ บทบาทหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจึง  
 แตกต่างจากบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้บริหารหน่วยงานอื่น ๆ เป็นอันมาก เรื่องที่เห็น  
 ง่าย ๆ ก็คือ ครูใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับงานด้านการสอน งานธุรการ ครู นักเรียน และสังคม  
 ภายนอก ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็นงานบริหารการศึกษาทั้งสิ้น จึงได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้  
 รวบรวมงานบริหารการศึกษาที่มีอยู่ทั้งหมดจำแนกออกเป็นหมวดหมู่ อย่างเช่น โรเบิร์ต  
 เอดส์ ฟิสค์ (Robert S. Fisk)<sup>45</sup> ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาของโรงเรียน

45

Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration

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



เป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
2. งานปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา
3. งานบริหารบุคลากรของโรงเรียนทุกประเภท ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย พัฒนา ปรับปรุง หรือให้ออกจากโรงเรียน
4. งานบริหารธุรการ การเงิน และบริการ

ส่วน แคมป์เบลล์ และคณะ ( Campbell and Others )<sup>46</sup> ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการแบ่งงานบริหารการศึกษาไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งไม่แตกต่างจากการแบ่งงานบริหารที่พิสค์ แบ่งไว้ เพียงแต่แยกละเอียดยิ่งขึ้น โดยแบ่งแยกงานบริหารการศึกษาออกเป็น 7 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ( School Community relations )
2. งานพัฒนาหลักสูตร ( Curriculum development )
3. งานกิจการนักเรียน ( Pupil personel )
4. งานบุคลากร ( Staff personel )
5. งานจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวก หรืออุปกรณ์การศึกษา ( Physical facilities )
6. การเงินและการจัดการด้านธุรการ ( Finance and business management )
7. การจัดโครงสร้างหรือแบบขององค์การ ( Organizational or structure )

46

Roald F. Campbell, John E. Corbally and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration (Baston : Allyn and Bacon Inc., 1958), p. 85.

นอกจากนี้ สมิธ และคณะ (Smith and Others)<sup>47</sup> ได้ทำการศึกษางานบริหาร การศึกษาเช่นกัน และได้แบ่งงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนออกเป็น 7 ประเภท เป็น เปรอเซ็นต์ โดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังดังต่อไปนี้

1. การบริหารหลักสูตร	ประมาณ	40 %
2. งานบริหารครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ	ประมาณ	20 %
3. งานบริหารกิจการนักเรียน	ประมาณ	20 %
4. งานในหน้าที่ทั่ว ๆ ไปที่ควรทำ	ประมาณ	5 %
5. งานบริหารการเงิน	ประมาณ	5 %
6. งานบริหารอาคาร สถานที่	ประมาณ	5 %
7. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน	ประมาณ	5 %

เนื่องจากงานบริหารการศึกษาทุกอย่างที่จัดขึ้นในโรงเรียนต่างมีวัตถุประสงค์ ร่วมกันอยู่ที่การให้การศึกษแก่นักเรียน ฉะนั้น จึงมีงานบริหารการศึกษามากมายหลาย ชนิดหลายประเภทเกิดขึ้นในโรงเรียน ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ดัง กล่าวมาแล้วข้างต้น จากข้อคิดเห็นของนักการศึกษาทั้งหลายพอสรุปงานใหญ่ ๆ ในการ บริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ว่า ประกอบด้วยงาน 5 ประเภท คือ

1. งานบริหารด้านวิชาการ
2. งานบริหารด้านบุคลากร
3. งานบริหารด้านกิจการนักเรียน
4. งานบริหารด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
5. งานบริหารด้านธุรการ การเงิน และบริการ

<sup>47</sup> Edward W. Smith, Stanley W. Krown and Mark A. Arkinson,

The Educator's Encyclopedia (New York: Prentice-Hall Inc., 1961),

p. 170.

การบริหารงานทั้ง 5 ประเภทนี้ มีรายละเอียดที่สำคัญ ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานค่านิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของการศึกษา<sup>48</sup> วิธีการบริหารงานค่านิชาการนิยมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ทำหน้าที่ทางวิชาการอย่างเต็มที่ เพื่อให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) อันเป็นผลให้เกิดความรู้ และวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้องค์การบริหาร หรือโรงเรียนก้าวหน้าต่อไปโดยไม่หยุดยั้ง แต่ขณะเดียวกันผู้บริหารซึ่งต้องรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรจะยังคงมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision Making) ในปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้น<sup>49</sup> สำหรับความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและปรับปรุงงานค่านิชาการนั้น มีดังนี้<sup>50</sup>

1. ความรับผิดชอบในการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสอน
2. ความรับผิดชอบในการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน

<sup>48</sup> ภิญญา สาร, "การบริหารงานค่านิชาการ" วารสารแนะแนว, 7 : 24 (ธันวาคม - มกราคม 2516), หน้า 63.

<sup>49</sup> ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, "การบริหารงานค่านิชาการ" เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องการบริหารการศึกษาและประชากรศึกษา (วิทยาลัยศึกษาศาสตร์มหาสารคาม, 2517), หน้า 4-5.

<sup>50</sup> วิจิตร ศรีสอาน, "การบริหารโรงเรียน : บทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงส่งเสริมงานวิชาการ" เอกสารหมายเลข 5 การประชุมทางวิชาการครั้งที่ 2 เรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ของ สภาคณบดีบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย 20 - 25 ตุลาคม 2518 (สภาคณบดีบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2518), หน้า 9-10.

3. ความรับผิดชอบในการจัดสรร เวลาและสถานที่เพื่อประโยชน์ของการสอน
4. ความรับผิดชอบในการจัดหาและจัดใช้วัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่เพื่อให้ได้ประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุด
5. ความรับผิดชอบในการจัดบริการส่งเสริมการเรียนการสอนเพื่อให้การสอนบรรลุเป้าหมาย
6. ความรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
7. ความรับผิดชอบในการจัดโปรแกรมการอบรมเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
8. ความรับผิดชอบในการประเมินความต้องการของโรงเรียนและประเมินผลกระบวนการ และผลผลิตของโรงเรียน เพื่อจะได้ใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการเรียนการสอน

สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่ทำให้การบริหารงานวิชาการมีสมรรถภาพสูงนั้น มหาวิทยาลัย มีสถิติปี<sup>51</sup> ได้ทำการวิจัยโดยสอบถามผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศจำนวน 708 คน ผลปรากฏว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพสูง คือ

1. ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลายวิธี
2. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม
3. ใช้วิธีสาธิตการสอน เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ
4. อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม

---

<sup>51</sup> William T. Bush, "What Administrators Do to Improve Instruction" in M. Chester Note (ed.), An Introduction to School Administration : Selected Reading (New York : The Macmillan Company, 1970), pp. 287 - 288.

นอกลง

21. ให้อาจารย์ในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์
22. ให้อาจารย์มีเวลาสำหรับงานสอนมากขึ้น โดยให้รับผิดชอบงานธุรการ
23. ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการเลือกโศภิตศนวิสดุ และอุปกรณ์การสอนอื่น ๆ
24. แบ่งเวลาสำหรับการสังเกตและนิเทศการสอนให้เพียงพอ
25. จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่คณะครู
26. ติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว
27. อภิปรายปัญหาการให้ที่บ้านนักเรียนแก่คณะครู
28. ส่งเสริมให้อาจารย์อ่านหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับวิชาครู เพื่อปรับปรุง

เทคนิคการสอน

29. ส่งเสริมให้อาจารย์ใช้โครงการสอนเพื่อปรับปรุงการสอน
30. ประชุมครูเพื่อประเมินผลการเยี่ยมห้องเรียน
31. ขยายเวลาเรียนเพื่อปรับปรุงการสอน (เสนอให้ใช้เวลา 60 นาที  
ในชั้นมัธยมศึกษา)
32. จ่ายเงินค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ และค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปประชุมอบรม  
ทางวิชาการ
33. เตรียมระเบียบวาระการประชุมให้เรียบร้อย ก่อนการประชุมเกี่ยว  
กับการสอนจะเริ่มต้น
34. จัดหาเครื่องมือสำหรับประเมินผลการสอน

2. การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรนับเป็นจักรกลสำคัญในการบริหารงานทุกชนิด

การบริหารงานบุคคล ตามคำนิยามหมายถึง การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุอันน้อยที่สุด ขณะเดียวกันให้คนที่เราใช้นั้น



มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้<sup>52</sup> การบริหารบุคคลจะให้ผลดีโดยก่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งานนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้<sup>53</sup>

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์แก่อกุลต่าง ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

พฤติกรรมของผู้บริหารทางด้านการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมาก ในการบริหารโรงเรียนทั้งนี้ จากการวิจัยของ เพอริงตัน (Purrington)<sup>54</sup> ยืนยันได้เป็นอย่างดี โดยที่เขาได้พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในด้านการบริหารบุคคลในโรงเรียนมีผลสะท้อนถึงสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงาน

<sup>52</sup> วิทยุ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 7.

<sup>53</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 6-7.

<sup>54</sup> Cordon Sellers Purrington, "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organizational Effectiveness", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 28, No.1, July, 1967), p. 87 - A;

ส่วนข้อถามที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงพฤติกรรมค่านิยมมากน้อยเพียงใดในการบริหารบุคคลนั้น จากผลการวิจัยของสมบัติ จันทภูมิ<sup>55</sup> พบว่า ครูใหญ่จัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการเอาใจใส่การทำงานของครูอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ส่วนการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การโอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งอยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง งานของครูใหญ่ที่จัดไว้ทำอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ คือ การประเมินผลงาน

3. การบริหารงานค่านักเรียน เป็นการบริหารงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้สรุปความหมายของงานบริหารกิจการนักเรียนไว้ อย่างเช่น

อาร์บัคเคิล ( Arbuckle )<sup>56</sup> ได้ให้ความเห็นว่า งานบริหารกิจการนักเรียน เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการรับนักเรียน การปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษาหารือ การแนะแนวการศึกษาและการอาชีพ การตรวจสอบสภาพอนามัย การช่วยเหลือเกี่ยวกับนักเรียน การให้บริการเกี่ยวกับพิธีทางศาสนา การจัดหอพัก และการจัดบริการค่านอาหาร

ซึ่ง รอส ( Ros )<sup>57</sup> ก็ได้ให้ความเห็นใกล้เคียงกับ อาร์บัคเคิล แต่เพิ่มเติมงานสวัสดิการนักเรียน การช่วยเหลือทางการเงิน และใช้จิตวิทยาช่วยในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน เน้นให้นักเรียนมีระเบียบวินัยตลอดจนให้ครูอาจารย์ร่วมมือกับนักเรียนในการ

<sup>55</sup>สมบัติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 170.

<sup>56</sup>Dugold S. Arbuckle, Student Personnel Services in Higher Education (New York : McGraw-Hill Book, Co., 1953), p. 22.

<sup>57</sup>Paz M. Ros, "Student Personnel Services an Asian University," Student Problems in Southeast Asian University (University of Malasia, 1969), pp. 86 - 90.

### จัดกิจกรรม

จากความเห็นของ อารบักเคิล และรอด รวมความว่า การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง งานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ซึ่งไม่ใช่การเรียนการสอน อย่างเช่น การรับนักเรียน การทำทะเบียนนักเรียน การแนะแนว การจัดกิจกรรมนักเรียน การบริการด้านสวัสดิการและสุขภาพอนามัย เป็นต้น

พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อการบริหารกิจการนักเรียนท่านใด มากน้อยเพียงใดนั้น สมบัติ จันทภูมิ<sup>58</sup> ได้วิจัยพบว่า ครูใหญ่ได้ทำงานเกี่ยวกับกิจกรรม เสริมหลักสูตร การจัดบริการแนะแนว และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง การส่งเสริมความประพฤติและการรักษาระเบียบวินัยอยู่ในเกณฑ์สูง

4. การบริหารงานด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ตั้งขึ้นด้วยความต้องการของสังคม โรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับชุมชน พยายามจัดกิจกรรมตามความต้องการของชุมชน และทำประโยชน์ให้กับชุมชน ในขณะที่เดียวกันก็นำทางให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนช่วยพัฒนากิจกรรมของโรงเรียนอีกด้วย ฉะนั้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความมุ่งหมายที่อาจกล่าวได้ว่า เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้ได้ผลดีที่สุด และให้ผลที่ได้จากการศึกษานั้นเป็นประโยชน์ต่อชุมชนด้วย

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น มีกิจกรรมอยู่ 10 ประการ คือ<sup>59</sup>

1. เสนอรายงานให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับกิจการ และข่าวสารของโรงเรียน
2. รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวจากภายนอกเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน

<sup>58</sup> สมบัติ จันทภูมิ, เรื่องเคม, หน้า 171.

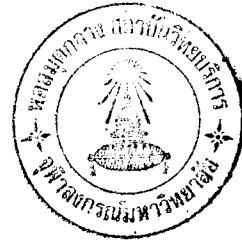
<sup>59</sup> Merle R. Sumption, School Community Relations (New York : Mc Graw-Hill Book Co, 1966), pp. 104-106.

3. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษาและเกิดความรู้สึกว่า เป็นหน้าที่ของประชาชนในระบอบประชาธิปไตยที่จะต้องสนใจต่อการศึกษา
4. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมดูแลจัดการศึกษาของโรงเรียน
5. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการวางแผนเป้าหมายของการศึกษา และการพัฒนาการเรียนการสอน
6. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบ้าน โรงเรียนและชุมชนหรือท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้เกิดขึ้น โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลางชุมชน ศูนย์การศึกษาและวัฒนธรรม
7. เสนอความรู้ทางด้านการก้าวหน้า และแนวโน้มใหม่ ๆ ทางการศึกษา ให้ชุมชนทราบ
8. ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอื่น ๆ ในสังคม
9. เพื่อเป็นหนทางในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนจากชุมชน
10. แก้ไขข้อข้องใจ และสิ่งที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนดี ๆ ช่วยทำให้ประชาชนมองโรงเรียนในแง่ดี ควบคู่ความเชื่อถือ และนิยมยกย่อง

นอกจากจะมีกิจกรรมทั้ง 10 ประการดังกล่าวแล้ว การบริหารงานด้านสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น ผู้บริหารควรจะมีบทบาทหรือพฤติกรรมทางการบริหาร ดังนี้<sup>60</sup>

1. จัดตั้งฝ่ายประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน
2. เชิญผู้ปกครองมาร่วมประชุมชี้แจงกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

<sup>60</sup> สมบูรณ์ จันทรวงศ์พรหม, "บทบาทครูใหญ่ประถมศึกษา" เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องบทบาทของผู้บริหารการศึกษา ของนิสิตปริญญาโท แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515 (เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม), หน้า 41-45.



3. ตั้งสมาคมครูและครูปกครอง
4. ตั้งสมาคมศิษย์เก่า
5. ร่วมทำประโยชน์ให้กับท้องถิ่น
6. ให้ประชาชนมีโอกาสใช้อาคารสถานที่ และเครื่องใช้ของโรงเรียน
7. จัดกิจกรรมนักเรียน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับผู้บริหารการศึกษาเท่าที่กล่าวมาแล้วนั้น ความจริงยังไม่เพียงพอสำหรับสังคมไทย ทั้งนี้เพราะสังคมไทยแตกต่างจากสังคมอื่น หรือประเทศอื่น ๆ มากพอสมควร การบริหารด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย ฉะนั้น ผู้บริหารการศึกษาไทยควรรับความเห็นต่อไปนี้พิจารณาประกอบด้วย คือ<sup>61</sup>

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับควรถือว่าโรงเรียนเป็นของประชาชน รัฐจัดโรงเรียนขึ้นเพื่อประโยชน์ของประชาชน
2. ผู้บริหารการศึกษาควรอยู่ใกล้ชิดประชาชน มีงานทางวัฒนธรรมและทางศาสนาที่ไหน พอดีจะไปร่วมกับเขาได้ก็ควรไป ไม่ว่าจะ เป็นสิ่งที่เราเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ทั้งนี้เพื่อรักษามนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับประชาชน
3. ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเห็นกิจการของโรงเรียนตามสมควร หรือทุกโอกาสที่ทำได้
4. แนะนำให้ครูออกไปพบปะครูปกครอง หรือเยี่ยมเยียนนักเรียนที่บ้าน ถ้าพอจะทำได้และสถานการณ์อำนวย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวตามแบบวัฒนธรรมไทย
5. มีทางใดที่โรงเรียนพอจะช่วยพัฒนาชาวบ้านด้วยการให้การศึกษาดังด้านวิชาสามัญและวิชาชีพ ผู้บริหารไม่ควรเพิกเฉย แต่ควรจัดให้ทุกโอกาสที่พอจะทำได้
6. การรับความช่วยเหลือทางการเงิน ซึ่งนำมาบำรุงโรงเรียน โดยการให้เกียรติแก่ผู้ให้ช่วยพิธีการอย่างดีและเอิกเกริก

<sup>61</sup> วิทยุ โสธร, เรื่องเดิม, หน้า 218.



7. งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ และการติดต่อกับประชาชน
8. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยให้แก่ักเรียนในขณะที่อยู่ใน

โรงเรียน

9. งานเกี่ยวกับการควบคุมตัวบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอน เช่น คนงาน  
ภารโรง ฯลฯ

จากแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา  
ดังกล่าวแล้ว กล่าวได้ว่า งานบริหารการศึกษามีอยู่ 5 ประเภท คือ

1. งานบริหารด้านวิชาการ
2. งานบริหารด้านบุคลากร
3. งานบริหารด้านกิจการนักเรียน
4. งานบริหารด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
5. งานบริหารด้านธุรการ การเงินและบริการ

โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากมักใช้เวลาในการปฏิบัติงานด้านธุรการมากกว่า  
การบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งไม่ถูกต้องเพราะจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การให้การศึกษาแก่  
นักเรียน ดังนั้น หัวใจของงานบริหารการศึกษาก็คือ งานด้านเกี่ยวกับการเรียนการสอน  
ซึ่ง คืองานบริหารด้านวิชาการนั่นเอง

การนำแบบสอบถาม LBDQ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรม  
ผู้นำที่มีผู้นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการศึกษา  
 ฯลฯ ผู้ที่นำแบบสอบถาม LBDQ มาใช้กับวงการศึกษาก่อนเป็นครั้งแรกคือ เฮมฟิลล์  
และ ฮาลปิน (Hemphill & Halpin)<sup>65</sup> แบบสอบถาม LBDQ ประกอบด้วยคำถาม

<sup>65</sup> John K. Hemphill, Andrew W. Halpin in Andrew W. Halpin  
The Leadership Behavior of School Superintendents. (Midwest Adminis-  
tration Center, The University of Chicago, 1959), p. 88.

30 ข้อ โดยแบ่งเป็นพฤติกรรมค่าน Consideration 15 ข้อ พฤติกรรมค่าน Initiating Structure 15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้ factor analysis ปรากฏว่าแบบสอบถามพฤติกรรมค่าน Consideration มีระดับความเชื่อมั่น .93 ส่วนค่าน Initiating Structure มีระดับความเชื่อมั่น .86<sup>66</sup>

หลังจาก เฮมฟิลล์ และ ฮาลปิน ( Hemphill & Halpin ) นำแบบสอบถาม LBDQ มาใช้กับวงการศึกษาได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้ว ก็ได้มีผู้นำไปประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษาทุกระดับ ซึ่งควรแก่การสนใจ ในที่นี้ ผู้วิจัยจะได้นำเอาผลการวิจัยบางส่วนที่เห็นว่าสำคัญ และเกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้วิจัยมากกล่าวถึง ดังนี้

ผลการวิจัยของ เซอร์จิโอวานนี และคณะ ( Sergiovanni & others )<sup>67</sup> ให้นำมาว่า ครูโดยทั่วไปชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่าง Initiating Structure และ Consideration

ในปี ค.ศ. 1971 เฮาซ์และคณะ ( House & others )<sup>68</sup> ได้วิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นร่วมงาน โดยได้ทำการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัย และ

---

<sup>66</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), p. 88.

<sup>67</sup> Thomas J. Sergiovanni, et. al., "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings," Educational Administration Abstracts, Vol. 4, No.2 (Fall 1969), 54.

<sup>68</sup> Robert J. House, Alan G. Filley, and Steven Kerr, "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R. and D. Subordinates" Satisfaction," Administrative Science Quarterly, 16 : 1 (March, 1971), pp. 19-30.

ฝ่ายพัฒนาของบริษัท 3 แห่ง พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของร่วมงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมด้าน Consideration มีสหสัมพันธ์ในทางบวกสูงกับความพึงพอใจของร่วมงาน

ได้นักการศึกษาหลายท่าน อย่างเช่น ชโรเคอร์ (Schroeder) ค็อกซ์ (Cox) และ ฟอย (Foy) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริง และในอุดมคติเปรียบเทียบกัน โดย ชโรเคอร์ (Schroeder)<sup>69</sup> ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในความเป็นจริง และในอุดมคติ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน **Initiating Structure** และ **Consideration** ในความเป็นจริง ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณาจารย์
2. คณาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในค่าน **Consideration** ไว้สูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสก์ แต่อนุสาสก์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติค่าน **Initiating Structure** ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณาจารย์
3. ในทัศนของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติค่าน **Initiating Structure** ตัวหัวหน้าแผนกวิชาเองคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชากับคณาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาค่าน **Consideration**
4. อนุสาสก์และหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชามีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น 68 % ของอนุสาสก์และ 62 % ของหัวหน้าแผนกวิชาเห็นว่า หัวหน้าแผนกวิชาควร จะได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

69

Glem Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Disseration Abstracts, Vol. 30, No. 12, (June 1970), p. 5209-A.

ค่านการวิจัยของ คอกซ์ ( Cox )<sup>70</sup> ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ มุ่งศึกษา พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคารอลินาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและใน อุดมคติกลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณะ อาจารย์ 305 คน จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของ
  - ก. คณะอาจารย์กับอธิการ
  - ข. คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ
  - ค. อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ
2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจนมาก

ส่วน ฟอย ( Foy )<sup>71</sup> นั้น ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงและในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัสที่เปิดทำการสอนถึงระดับปีที่ 2

---

<sup>70</sup> 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

<sup>71</sup> 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.

โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้อำนวยการ ปรากฏว่าชัคแย้งกันทั้งค่าน *Initiating Structure* และ *Consideration* ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้ง 2 ค่านสูงขึ้นมากว่าเดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมค่าน *Consideration* สูงกว่าค่าน *Initiating Structure* เช่นที่แสดงอยู่ในขณะนี้

จะเห็นได้ว่า จากผลการวิจัยของ ค็อกซ์ ฟอย และโดยเฉพาะของ ซโรเคอร์ ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่า ผู้นำเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 ค่านสูงกว่าความเห็นของผู้ร่วมงาน และในสภาพที่เป็นจริงพฤติกรรมค่าน *Consideration* มักจะสูงกว่าค่าน *Initiating Structure* และพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

บุคคลต่างระดับกัน ต่างกลุ่มกันจะมีความคิดเห็นหรือเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแตกต่างกัน ทั้งนี้จากการวิจัยของ เวิร์ซิงตัน (Worthington)<sup>72</sup> โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน แต่ทุกกลุ่มประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่เหมือนกัน แบบสอบถามใช้ LBDQ โดยมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

<sup>72</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.



4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้าน Initiating Structure และ Consideration แต่ต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure แต่ด้าน Consideration ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนต่ำกว่ามัธยม ในด้าน Initiating Structure และ Consideration นั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่ามัธยม นั้น ปรากฏว่า ศึกษาธิการมีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ วูล์ฟ ( Wolf )<sup>73</sup> โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กับศึกษาธิการอำเภอ และผู้ร่วมงาน 174 คน พบว่า วาระของการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางลบกับคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมด้าน Initiating Structure นั่นคือ การดำรงตำแหน่งไปนาน ๆ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure จะลดลงนั่นเอง

ส่วนการวิจัยในประเทศไทย สมาน วีระกำแหง<sup>74</sup> ได้ใช้แบบสอบถาม สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์

<sup>73</sup> Leland Richard Wolf, "Analysis of Leader Behavior of Career - Bond and Place - Bond Public School Superintendents in Iowa," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 11 (May, 1975), 7009 - A.

<sup>74</sup> สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91 - 94.

264 คน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในสภาพที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่า คะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนการวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่ และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน
5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ยอมรับมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

ปี พ.ศ. 2519 ฟิรศักดิ์ ทองมาก<sup>75</sup> ได้วิจัยในแนวเดียวกับ สมาน วีระกำแหง พบว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงในระดับปานกลางทุกด้าน โดยพฤติกรรมด้าน *Consideration* มีแนวโน้มสูงกว่าพฤติกรรม

<sup>75</sup>ฟิรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 125 - 126.

ค่า Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทุกด้านของหัวหน้าฝ่ายวิชาการตามความเห็นของผู้อำนวยการและของตนเองสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์

จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง และ พีรศักดิ์ ทองมาก ได้ผลสอดคล้องกับการวิจัยของ ซโรเคอร์ ในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารคิดให้คะแนนตัวเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้ให้

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของ รัตนา ทองสมบูรณ์<sup>76</sup> ซึ่งควรแก่การสนใจ โดยได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติ ด้วยการสอบถามครู 264 คน จาก 8 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ  $52.28 \pm 2$  ด้านความเกรงใจ (Consideration) มีค่าร้อยละ  $56.42 \pm 2.73$  ซึ่งเห็นได้ว่า พฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารแต่ละด้านมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น

ผลการวิจัยเท่าที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่า ได้มีการนำแบบสอบถาม LBDQ ไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยทางการศึกษาอย่างกว้างขวาง ผลการวิจัยส่วนใหญ่เท่าที่เกี่ยวกับงานวิจัยของผู้วิจัย สรุปได้ว่า ผู้บริหารมักประเมินพฤติกรรมของตนเองตามความเป็นจริงสูงกว่าผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะด้าน Consideration แตกต่างกัน แต่ด้าน Initiating Structure นั้น แม้ผู้บริหารจะให้คะแนนสูงกว่าผู้ร่วมงานแต่ก็ไม่มี ความแตกต่างกัน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

<sup>76</sup> รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 77 - 78.

## สรุป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า บุคคลในการบริหารประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถควบคุมให้คนอื่นในกลุ่มหรือหน่วยงานร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ โดยที่ในหน่วยงานหนึ่ง อาจมีผู้นำได้หลายคน ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียว เฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำโดยตำแหน่งเสมอไป โดยอาจมีผู้นำนอกแบบแฝงอยู่ด้วย แต่อาจพิจารณาในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำหมายถึงหัวหน้างานหรือผู้บริหารในหน่วยงานนั่นเอง

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำเป็นศิลป์ในการบริหารของผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เป็นกิจกรรมที่มีอำนาจจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุจุดหมายบางประการ ความเป็นผู้นำเป็นศิลป์เฉพาะบุคคล และสามารถที่จะฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและเพิ่มพูนได้ ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยถือกันว่าไม่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะ เป็นกลาง ๆ ซึ่งจะนำไปใช้กับทุกสถานการณ์ ประเภทผู้นำแบ่งได้หลายแบบหลายวิธี เช่น แบ่งตามลักษณะที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจตามลักษณะที่ผู้นำใช้อำนาจ และแบ่งตามลักษณะตามที่ผู้นำแสดงออก ฯลฯ ถึงจะแบ่งอย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนักบริหารจากการแบ่งประเภทผู้นำตามทัศนของ เรดดิน (Reddin) หรือผู้นำแบบประชาธิปไตยตามทัศนะของ คเนซวิช (Knezevich) เป็นประเภทผู้นำที่ดีกว่าประเภทอื่น

ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะสำคัญหลายอย่าง นอกจากมีบุคลิกลักษณะส่วนตัวดีแล้ว จะต้องมีความรู้และศิลป์ในการบริหารงานเป็นอย่างดี ทั้งต้องรู้จักใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานนั้นให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่เป็นอย่างดี

พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีการแบ่งไว้หลายแบบ แต่ที่นิยมและนำมาใช้ในการวิจัยกันมาก ได้แก่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) โดยที่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำผสมทั้งสองด้าน แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณมากน้อยแตกต่างกัน

ไป ถ้าหากผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม เพศ วิทยุติ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความเกรงใจ สถานการณ์แวดล้อม และรูปแบบของการบริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยส่วนรวมด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนย่อมมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำผูกพันอยู่กับงานบริหารการศึกษา โดยที่งานบริหารการศึกษาแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท คือ

1. งานบริหารด้านวิชาการ
2. งานบริหารด้านบุคลากร
3. งานบริหารด้านกิจการนักเรียน
4. งานบริหารด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
5. งานบริหารด้านธุรการ การเงินและบริการ

ในวงการศึกษาค้นคว้าการนำแบบสอบถาม LBDQ มาใช้ในการวิจัยอย่างกว้างขวาง ผลการวิจัยเท่าที่เกี่ยวของกับงานวิจัยของผู้วิจัยนั้น อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารมักประเมินพฤติกรรมของตนเองตามความเป็นจริงสูงกว่าผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

จากหลักการ ทฤษฎี และผลงานของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสามารถประมวลออกมาเป็นสาระสำคัญในแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ โดยมีหลักการว่า พฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ทำ ซึ่งในที่นี้หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration สัมพันธ์กับงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภทดังกล่าวแล้ว คือ งานบริหารด้านวิชาการ งานบริหารด้านบุคลากร งานบริหารด้านกิจการนักเรียน งานบริหารด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานบริหารด้านธุรการ การเงินและบริการ