



บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

สำหรับวรรณคดีที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยจะแยกกล่าวถึงความหมายของบุคลิกภาพ การวัดบุคลิกภาพ ความหมายของผู้บริหารหรือผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำหรือพฤติกรรมทางการบริหาร ลักษณะพฤติกรรมทางการบริหารที่ดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ

ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นลักษณะที่สำคัญส่วนหนึ่งในบุคคลที่สามารถแสดงออกในลักษณะพฤติกรรมส่วนตัวของแต่ละบุคคล แม้จะให้คำจำกัดความที่เฉพาะลงไปไต่ยากเพราะเป็นเรื่องละเอียดซับซ้อนแต่ก็เป็นคำที่นำมาใช้กันทั่วไป เมื่อต้องการจะบรรยายถึงลักษณะของบุคคล ซึ่งนักวิชาการและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ และให้คำจำกัดความหรือความหมายไว้หลายอย่างต่าง ๆ กัน ผู้วิจัยจึงรวบรวมคำกล่าวของนักวิชาการดังกล่าวและสรุปเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เช่น

ฮอลพอร์ต¹ (Allport) ให้ความหมายว่าบุคลิกภาพคือกระบวนการจัดส่วนประกอบทางร่างกายและจิตใจของแต่ละบุคคล เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีคุณลักษณะที่สามารถอธิบายหรือวัดออกมาได้

¹ Gordon W. Allport, Personality : A Psychological Interpretation edited by Calvin S. Hall, and Gardner Lindzey, Theories of Personality (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1967), p. 263.

วิกเตอร์เฮช นอล¹ (Victor H. Noll) ให้ความหมายไว้ว่าบุคลิกภาพ คือคุณลักษณะในตัวบุคคลที่บุคคลอื่นสามารถตัดสินได้ว่าเขาเป็นอย่างไร ซึ่งหมายถึงผลรวมของอุปนิสัยและพฤติกรรมได้แก่สติปัญญา ความรู้ ทักษะ ความสนใจ และปฏิกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงตอบสนองของต่อสิ่งแวดล้อม

เออเนสท์ อาร์ ฮิลการ์ด² (Ernest R. Hilgard) กล่าวว่าบุคลิกภาพ คือแบบแห่งลักษณะของบุคคลและวิธีการแสดงออกซึ่งกำหนดการปรับตัวตามแบบฉบับของแต่ละบุคคล

โดแนล โอ เฮบบ์³ (Donal O. Hebb) ให้ความหมายว่าบุคลิกภาพเป็นโครงสร้างของลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละคน และเป็นแนวทางความประพฤติซึ่งกำหนดการปรับตัวให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของแต่ละคนกับสิ่งแวดล้อมเน้นเฉพาะถึงลักษณะบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดผลในการเข้ากับผู้อื่น รวมถึงลักษณะต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของแต่ละบุคคล

¹ Victor H. Noll, Introduction to Educational Measurement (Boston: Houghton Mifflin Comp., 1957), p. 277.

² Ernest R. Hilgard and Richard G. Atkinson, Introduction to psychology (2d ed.; New York : Harcourt, Brace and World, Inc., 1967), p. 472.

³ E. E. Baughman, "The Psychological Study of the Individual" Personality (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972), P. 10.

ไอเซนค์¹(Eysenck) ใ้คอธิบายไว้ว่าบุคลิกภาพนั้นอาจพิจารณาได้สองมิติ (dimension) มิติแรกคือด้านการแสดงตัวและเก็บตัว ซึ่งประกอบด้วยลักษณะย่อย ๆ ได้แก่การมีส่วนร่วมหรือไม่ร่วมมือ(participation - withdrawn) เข้าสังคมหรือแยกตัว (socialble-isolated) เข้าใกล้หรือถอยหนี(approach-withdrawn) กระตือรือร้นหรือเฉื่อยชา (active-inactiv) มิติที่สองคือลักษณะทางค่านิยมซึ่งได้แก่การเป็นคนแข็งแกร่งหรืออ่อนแอ มั่นคงหรือไม่มั่นคงทางลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ เช่น ความวิตกกังวลหรืออื่น ๆ

เจ พี กิลฟอร์ด²(J.P. Guilford) ใ้คนิยามบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพคือลักษณะนิสัย(traits) ที่รวมกันเป็นแบบฉบับเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

นอร์แมน แอล มูน³ (Norman L. Munn) กล่าวว่าบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคนเป็นผลรวมของลักษณะทางพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม และผลของบุคลิกภาพเป็นการปะทะกัน (Interaction) ระหว่างสถานการณ์ทางชีวภาพ สถานภาพทางสังคม และอิทธิพลทางวัฒนธรรม

¹ H.J.Eysenck and S.B.G.Eysenck, Personality and Measurement (London:Routledge. & Kegan Paul, 1970), p.253.

² J.P.Guilford, Personality (New York:McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959), pp.2-4.

³ Norman L.Munn, Introduction to Psychology (2d ed.; Boston:Houghton Mifflin Co., 1969), p.88.

เรมอนด์ บี แคทเทล¹ (Raymond B. Cattell) ได้เน้นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมและสังคมที่มีต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมไว้ว่า สถาบันทางสังคมที่กล่อมเกลาหรือมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพที่สำคัญที่สุดคือครอบครัวและที่สำคัญรองลงมาเป็นโรงเรียน สถาบันอาชีพ กลุ่มที่บุคคลเป็นสมาชิก ศาสนา พรรคการเมืองและประเทศชาติ สถาบันเหล่านี้อาจส่งผลต่อบุคลิกภาพได้ดังนี้คือ

1. สถาบันที่จริงจังจะทำให้เกิดลักษณะบุคลิกภาพชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งหมายถึงลักษณะบุคลิกภาพที่สังคมนั้นต้องการ อาจรวมอุปนิสัยและบุคลิกภาพเฉพาะโดยที่สถาบันจงใจผลิตลักษณะที่ต้องการขึ้น

2. องค์ประกอบทางค่านิยมวินัย หรือสถานการณ์อาจส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพซึ่งสถาบันในสังคมไม่ได้ตั้งใจ

3. เมื่อเกิดรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลของขบวนการข้อโต้แย้งหนึ่งใน 2 ข้อ ข้างบน แต่ละบุคคลอาจพบว่าจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขบุคลิกภาพของเขาอีกต่อไป

สตรางก์ โค้วตระกูล² ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่าเป็นคุณลักษณะส่วนรวมของพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อบุคคลทั้งในกิจการงานชีวิตส่วนตัวและสังคมทั่วไป

¹ Raymond B. Cattell, Personality and Social Psychology (San Diego: Robert L. Knapp, 1964), pp. 509-541.

² สตรางก์ โค้วตระกูล และคณะ, จิตวิทยาครุมัธยม (วิชาครุมัธยมตอน 3 พระนคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2509), หน้า. 250.

ชำระ บัณฑิต¹ ให้ข้อสังเกตว่าบุคลิกภาพของบุคคลมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อม
กับบุคคลนั้นทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สัดส่วน สีผิว ของร่างกายแล้ว นอกนั้น
เกิดจากการฝึกฝน อบรม เรียนรู และ มีประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น

เลวิน² (Lewin) เชื่อว่าบุคลิกภาพของบุคคลเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง
บุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อเขา บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นเช่นใดย่อมแล้วแต่การที่
บุคคลรับรู้ และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมตัวเขาอย่างไร

คาร์เตอร์ วี กูด³ (Carter V. Good) ให้ความหมายไว้ว่าบุคลิกภาพเป็น
ปฏิกิริยาทางจิตวิทยาและสังคมโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคล เกี่ยวกับการสงเคราะห์ทาง
อารมณ์จิตใจพฤติกรรม และปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อม

โทมัส คัมพลิว ฟลอเรส⁴ (Tomas W. Flores) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็น
ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลอันได้แก่ลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางกำลังใจ ทางสังคม

¹ชำระ บัณฑิต, หลักการศึกษ (พระนคร แพร่พิทยา, 2506), หน้า 32.

²Kurt Levin, "Personality Development," Child Development edited by Don C. Dinkmeyer (New Jersey: Prentice-Hall Book Company, 1965), p. 311.

³Carter V. Good, Dictionary of Education (New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1959), p. 392.

⁴Tomas W. Flores, Fundamental in Test and Measurements (Manila: Abiva Publishing House, 1960), p. 128.

ทางอารมณ์ และทางจิตใจ ท่านเองเกี่ยวกับ สุภางค์ แสงวนิช¹ ที่ให้ความเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ หลายประการซึ่งได้แก่ลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. คุณสมบัติทางกาย รูปร่างเป็นเครื่องทำให้เราเห็นบุคลิกภาพก่อนสิ่งอื่น
2. คุณสมบัติทางสมอง ความเฉลียวฉลาดความจำเขาวนความมีเหตุมีผล
3. ความถนัดตามธรรมชาติ ของแต่ละบุคคลมีไม่เหมือนกัน
4. อุปนิสัย หมายถึง ความประพฤติดี คือธรรมเนียมจรรยาที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ความอ่อนโยน ฯลฯ
5. การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคมโดยการพูดเสียงดังแต่งกายให้แปลก บางคนสงบเสงี่ยม แต่งกายเรียบร่อย
6. อารมณ์ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น ตื่นเต้นตกใจง่าย กล้าหาญ ออกทน ราวเริงแจ่มใส เงียบขงา
7. กำลังใจ คือความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนทอดลอยในการต่อสู้อุปสรรคชีวิต เป็นต้น

จากคำจำกัดความและความคิดเห็นของนักจิตวิทยาและนักการศึกษาต่าง ๆ ข้างต้นนี้ สรุปได้ว่าบุคลิกภาพก็คือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบขึ้นจากลักษณะต่าง ๆ ทั้งลักษณะอุปนิสัย พฤติกรรม ลักษณะทางอารมณ์ และสังคม ที่แสดงออกให้เห็นได้เป็นไปตามรูปร่างลักษณะสติปัญญาความสามารถของแต่ละบุคคล สามารถอธิบายหรือวัดได้

การวัดบุคลิกภาพ

จากความหมายของบุคลิกภาพที่ว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบจากลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงออกให้เห็นได้สามารถจะอธิบายหรือวัดได้ จึงมีนักจิตวิทยาและนัก-

¹สุภางค์ แสงวนิช, "บุคลิกภาพ" ศูนย์ศึกษา 4 (เมษายน, 2506).

วิชาการ พยายามหาวิธีการและสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบเพื่อวัดบุคลิกภาพขึ้น แม้ยังไม่สามารถบอกแบบสอบที่สามารถวัดบุคลิกภาพได้ทุกแง่มุมหรือสมบูรณ์แบบก็ตามแม้กระนั้นในการวัดบุคลิกภาพของบุคคลก็สามารถมีสิ่งที่ยอมรับกันว่าสามารถวัดบุคลิกภาพตามลักษณะที่ต้องการจะทราบได้ควยวิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. วัดพฤติกรรมจริง ๆ ของแต่ละบุคคล คือ พิจารณาว่าบุคคลนั้นทำอะไร ประพฤติตนอย่างไร ท่อสภาพแวดล้อมและบุคคลทั่วไปทำได้ทั้งวิธีสังเกตและวิธีทดสอบ
2. วัดความเห็นของบุคคลอื่น ๆ คือ คั้นหาว่าบุคคลอื่น ๆ กล่าวถึงบุคคลนั้นอย่างไร ทำได้โดยวิธีการใหญ่อื่นประมาณค่า (Rating Procedure)
3. พิจารณาสິงที่บุคคลนั้นกล่าวถึงตนเอง คือ วิเคราะห์บุคคลนั้นว่ามองเห็นตนเองอย่างไร อาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ ให้ตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือให้กรอก รายการสำรวจ สามารถทำให้เป็นมาตรฐานได้โดยคะแนนของคำตอบที่ค็อยู่ในรายการสำรวจหรือแบบสอบถามจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นภาพในเรื่องบุคลิกภาพของบุคคลนั้น
4. สมมุติสภาพการณ์ให้บุคคลนั้นพิจารณาแล้ววัดพฤติกรรมของบุคคลนั้นในสภาพการณ์นั้น ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลนั้นได้แสดงตนของตนเองอย่างเต็มที่วิธีการนี้ปฏิบัติได้โดยสมมุติเหตุการณ์ หรือรูปหมึกหรือรูปภาพ ภาพปั้น ต่าง ๆ ให้บุคคลที่ถูกวัดพิจารณาแล้วให้แสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกวัดที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการสะท้อนบุคลิกภาพของผู้นั้น

จอร์เจีย ซาซส์ อาดามส์¹ ให้ความเห็นว่า การที่จะบรรยายบุคลิกภาพของแต่ละ

001650

¹ Gorgia Sachs Adams, "Psychology and Guidance," Measurement and Evaluation in Education (New York: Holt, Rinchart & Winston, Inc., 1966), pp. 261-265.

ละบุคคลนั้นทำได้ 2 วิธี คือ

1. วิธีวัดทางจิตวิทยา (Psychometric Approach) ซึ่งพยายามที่จะ
คาดคะเนแต่ละลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยแบบสอบถามบุคลิกภาพ
(Personality Questionnaire or Inventory) วิธีโปรเจกทีฟ (Pro-
jective Techniques) ซึ่งอาจจะใช้วิธีสัมภาษณ์หรืออาศัยข้อชีวิตประวัติ

2. วิธีทางคลินิก (Clinical Approach) ซึ่งใช้การสังเกตสัมภาษณ์
และเทคนิคอื่น ๆ ที่ได้จากแนวทางที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของแต่ละคนปัญหาและความ
ขัดแย้งของแต่ละคน

แฟรงค์ เอส ฟรีแมน¹ (Frank S. Freeman) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นผล
รวมของการเปลี่ยนแปลงและการรวมกันของลักษณะในตัวบุคคลตามโครงสร้างทางจิตหรือ
ระบบของการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมได้แก่การแสดง (Actions) ท่าทาง (Postures)
คำพูด (Words) ทัศนคติ (Attitudes) และความคิดเห็นเกี่ยวกับโลกภายนอกและ
ได้แบ่งวิธีการประเมินบุคลิกภาพออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 3 ประเภท² สรุปได้ดังนี้คือ

1. แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) ใช้ในการประมาณ
ค่านิยมทางสังคม ประสิทธิภาพในการประกอบอาชีพ สถานภาพในกลุ่ม ความชอบไม่
ชอบ เป็นการสะท้อนให้เห็นความรู้สึกของผู้ประมาณค่าต่อบุคคล ๆ หนึ่งโดยใช้อยู่ติดสินมากกว่า
กว่า 1 คน

¹ Frank S. Freeman, Theory and Practice of Psychological Testing (New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1963), pp. 519-520.

² Ibid., p. 521-612.

ผู้ตัดสินมากเท่าไร ความแม่นยำก็จะมีมากขึ้น และจะลดความคลาดเคลื่อนลงด้วย

2. รายการสำรวจบุคลิกภาพ (Personality Inventories)

เป็นแบบสอบถามสำหรับประมาณค่าตัวเอง ซึ่งไม่เฉพาะแต่พฤติกรรมที่เปิดเผย แต่รวมถึงความรู้สึกที่มีต่อตนเอง ต่อคนอื่น และสิ่งแวดล้อม เป็นการประเมินผลจากการพิจารณาตนเอง

3. โปรเจคทีฟ เทสต์ (Projective Tests) มีหลายแบบได้แก่

ภาพ (Pictures) หยดหมึก (Ink blots) ประโยคที่ไม่สมบูรณ์ (Incomplete Sentence) ความสัมพันธ์ของคำต่าง ๆ (Word Association) การเขียนและการวาดรูป (Writing and Drawing) ฯลฯ เพื่อที่จะเลือกคำตอบซึ่งแสดงถึงโครงสร้างบุคลิกภาพส่วนตัวความรู้สึก ค่านิยม เจตนาารมณ์ ลักษณะการปรับตัวเป็นการฉายให้เห็นบุคลิกภาพภายในโดยดูจากการตีความและการสร้างสรรค์ซึ่งไม่สามารถจะใช้รายการสำรวจได้

๑. ชุมสาย¹ ได้อธิบายถึงวิธีวัดบุคลิกภาพว่ามีอยู่ 5 วิธีด้วยกันคือ

1. วิธีการสังเกต การสังเกตเป็นรากฐานของวิทยาศาสตร์ทุกแขนงแต่ปรากฏการณ์อันซับซ้อน อย่างเช่นพฤติกรรมของคนเป็นสิ่งที่จะสังเกตพิจารณาให้ได้เรื่องราวละเอียดถี่ถ้วนยาก เราต้องเลือกสังเกตเพียงปฏิกิริยาอันใดอันหนึ่งเป็นคราว ๆ ไป

2. วิธีการทดสอบ การทดสอบประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ หลายสิบข้อ ซึ่งผู้ทดสอบตั้งขึ้นโดยถือเอาปกติวิสัยของคนทั่ว ๆ ไปเป็นมาตรฐาน ซึ่งบางข้อเป็นคำถามเกี่ยวกับความกลัวความวิตกกังวล บางก็เกี่ยวกับความนิยมในลัทธิการเมืองหรือเศรษฐกิจต่าง ๆ บางก็เกี่ยวกับการสนใจในสิ่งต่าง ๆ หรือปฏิกิริยาที่คนทำอยู่เสมอ ๆ เมื่อตกอยู่ในสภาพนั้น ๆ เป็นต้น ผู้ถูกทดสอบต้องร่วมมือร่วมใจกับผู้ทดสอบในการตอบ

¹ ๑. ชุมสาย, มล. จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2508), หน้า 348 - 371.

ในการตอบคำถามต่าง ๆ เพื่อให้การทดสอบได้ผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นวิธีนี้จึงใช้ได้สำหรับรวบรวมข้อเท็จจริงบางชนิดเท่านั้น

3. การประมาณค่า (Rating) โดยการเลือกลักษณะบุคลิกภาพที่เป็นเครื่องชี้ชี้ให้เห็นบุคลิกภาพเด่นสะกดตา เช่น ความสงบเสงี่ยม แล้วให้หลาย ๆ คนช่วยกันประมาณค่าดูว่า บุคลิกภาพของผู้นั้นตกอยู่ในขั้นไหน คือ มีความสงบเสงี่ยมมากน้อยเพียงไร โดยมากจะแบ่งขนาดของลักษณะต่าง ๆ ออกเป็น 5 หรือ 7 ส่วน ตั้งแต่มากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ตามหลักการแจกแจงปกติในระเบียบวิธีสถิติ การประมาณค่าจะถูกตองเพียงใด ตองแล้วแต่ว่าผู้ประมาณค่าจะรู้จักผู้นั้นมากน้อยเพียงไร ผู้ประมาณค่ายิ่งมากคนการประมาณค่าก็ยิ่งถูกตองแน่นอนขึ้น เพราะการลำเอียงจะหักลบกัน ตัวเลข 1, 2, 3, 4, 5, แสดงปริมาณของลักษณะและเป็นประโยชน์ในการคิดคำนวณ เพื่อเปรียบเทียบตามระเบียบวิธี

4. การวิเคราะห์ตัวเอง คือ การประมาณค่าตัวเอง แบบวิเคราะห์ตัวเองจะเป็นคำถามแบบปรนัย การวิเคราะห์ตนเองนี้จะมีประโยชน์ในการเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน

5. การสัมภาษณ์มีหลักการคล้าย ๆ กับการวิเคราะห์ตัวเองต่างกันว่าถ้ามีผู้สัมภาษณ์มาตั้งคำถามให้เราคิดตอบเพื่อวิเคราะห์ตัวเอง ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้จับบันทึกและประมาณค่าบุคลิกภาพของเรา ผู้สัมภาษณ์ไม่ใช่คำถามตรง ๆ แต่การสัมภาษณ์จะดำเนินไปเหมือนการสนทนา ผู้ถูกสัมภาษณ์จะไม่ว่างที่จะถูกทดสอบบุคลิกภาพ

สรุปได้ว่าวิธีการวัดบุคลิกภาพนั้นมีวิธีการวัดได้หลายวิธีซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเกี่ยวกับผู้ที่ต้องการจะวัด และสิ่งที่จะวัดหรือศึกษาสำหรับการวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีวัดโดยการวิเคราะห์ตัวเองซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปในเรื่องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร

คำว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความหมายกว้างขวางมาก ซึ่งตามความคิดทั่วไปก็คงจะ
 ต้องหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือองค์การในการ
 บริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การนั้น แต่การที่จะให้คำจำกัดความที่มีความหมายครอบคลุม
 ครอบคลุมทั้งหมดคงเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตามก็คือนักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณ-
 วุฒิต่างก็ให้คำจำกัดความหรืออธิบายความหมายของผู้นำหรือผู้บริหารไว้หลายลักษณะ ทั้ง
 ลักษณะการเกิดผู้นำ ผู้นำในทางปฏิบัติ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทหรือการใช้อำนาจอิทธิพล
 ผู้นำในค่านิยมคติชอบเป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวบรวมและสรุปความคิดเห็นและคำอธิบาย
 ต่าง ๆ ที่ผู้รู้ทั้งหลายแสดงไว้เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้คือ

อรุณ รักธรรม¹ กล่าวไว้ว่า "ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือ
 ได้รับความยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (decision-maker) เพราะมีความสามารถ
 ในการปกครองบังคับบัญชาและจะหาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมุนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้"

กูดเนอร์² (Gouldner) กล่าวว่า "ผู้นำคือบุคคลที่มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ
 ของบุคคลอื่นในฐานะเป็นหัวหน้าที่ทุกคนจะเข้าร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน"

ตามความคิดเห็นนี้มีความหมายถึงลักษณะการเกิดของผู้นำว่าอาจจะเกิดขึ้นโดย
 การได้รับการแต่งตั้งทางราชการหรือโดยได้รับการยกย่องขึ้นจากกลุ่มหรือหมู่คณะหรือเกิด

¹ อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร :
 ไทยวัฒนาพานิช, 2517) หน้า 194.

² Alvin W. Gouldner, Study in Leadership (New York:
 Harper & Brother, Publishers, 1950), p. 5.

จากคุณสมบัติส่วนตัวก็ได้

ในทางปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของ กูลด์เนอร์ กล่าวว่ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำคือบุคคลที่กระทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้
2. ผู้นำคือบุคคลที่ยั่วุให้บุคคลอื่นได้เข้าร่วมมือประสานงานกัน¹ ทำนองเดียวกับแนวคิดของ พรِيثัส² (Prethus) และสมพงษ์ เกษมสิน³ ที่กล่าวว่า "ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานก็คือผู้บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน"

ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทหรือการใช้อำนาจอิทธิพล

แคทเทล⁴ (Cattell) กล่าวว่า ถ้าจะให้หน่วยงานดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างใดโดยตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งเป็นผู้ริเริ่มและช่วยเหลือให้สมาชิกปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

¹ Gouldner, op, cit., p.5.

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

³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2517) หน้า 204

⁴ Cattell referred from Fred E. Fieldler, Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), p.8.

ซีระ รุญเจริญ¹ กล่าวว่า "ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนเองได้" ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader)

ภิญโญ สาร² กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้และผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)

ผู้นำในด้านของความรับผิดชอบ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ เช่น สโตกคริล³ (Stogdrill) กล่าวว่าผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทั้งหมดแต่ผู้เดียวที่ว่าความรับผิดชอบในที่นี้ตามความหมายของเจนนิงส์⁴ (Jenning) หมายถึงผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัย

¹ ซีระ รุญเจริญ "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22

² ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 153.

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

⁴ Eugene E. Jenning, "The Anatomy of Leadership," Kootz and O'Donell (eds.), Management: A Book of Reading (San Francisco: McGraw-Hill Company, 1964), p. 388.

สั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์การติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การ เรื่องสำคัญ ๆ ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบระดับสูงสุดขององค์การหรือในงานที่ปฏิบัติอยู่ คำจำกัดความที่ครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่างกว้างขวาง ได้แก่แนวคิดของ ฮัลพิน¹(Halpin) ที่ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 อย่างดังนี้

1. ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำคือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ หมายถึงผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำหรือหัวหน้าในหน่วยงานมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เด่นทั้งในด้านบทบาทและอิทธิพลในการวินิจฉัยสั่งการ อำนวยการจูงใจผู้ร่วมงาน ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มผู้ร่วมงานและรับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่างของหน่วยงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การศึกษาเรื่องของผู้นำจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

¹ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: MacMillan Company, 1966), pp.27-28.

พฤติกรรมของผู้นำ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญในหน่วยงานในการรับผิดชอบและบริหารงานทุกอย่างของหน่วยงานให้ดำเนินสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงาน เพราะจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะวิธีการปฏิบัติงานและมีผลงานเป็นอย่างไร การศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการศึกษารื่องของหัวหน้างานหรือผู้บริหารและหลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เพราะเนื่องจากโครงสร้างขององค์กรและผลงานขององค์กรจะมีความสัมพันธ์กับบทบาทและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด จึงควรได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรต่อไป

ตามลักษณะดั้งเดิมของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) จะเน้นที่งาน ระบบงาน กฎวางแผนหรือโครงสร้างงานเพียงด้านเดียว ต่อมาเมื่อมีความสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานหรือความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยขึ้นมาอีกด้านหนึ่ง นักวิชาการจึงแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นด้านใหญ่ ๆ ได้ 2 ด้าน หรือ 2 มิติ (Dimension) คือด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพ¹

อย่างไรก็ตามแม้ว่าโลกจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นทั้งนักวิชาการ นักทฤษฎี นักวิจัย ต่างก็พยายามที่จะศึกษาและแสดงความคิดในเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำเพิ่มเติมขึ้นเรื่อย ๆ ต่างก็มีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำว่ามี 2 ด้านคือ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิผล

¹

A Pual Mase, Handbook of Small Group Research
(New York: Press, 1962), p.293.

และพฤติกรรมของผู้นำที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมนี้
 บาร์นาร์ด¹(Barnard) ได้ให้ข้อสังเกตถึงความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีประสิทธิ
 ผลได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ และมี
 ประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อ สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ร่วมงานตั้งใจ
 ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกในองค์การ

จุดมุ่งหมายของผู้นำในการที่จะรักษาให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
 นั้น คาร์ทไรท์(Cartwright) และแซนเดอร์² (Zander) ได้ให้ความเห็นในสาระ
 สำคัญไม่แตกต่างจากของบาร์นาร์ด เขาให้ความเห็นว่า กิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ
 งานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น มีดังนี้คือ

1. กิจกรรมเพื่อให้งานบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ของกลุ่ม
2. กิจกรรมเพื่อบำรุงรักษาในกลุ่มยั่งยืนหยัดอยู่ได้

กิจกรรมตามที่ คาร์ทไรท์ และ แซนเดอร์ ได้ยกมานี้ ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรม
 ที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์ของกลุ่มอันได้แก่ การริเริ่ม การจูงใจ ให้ผู้ร่วมงาน
 ตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การชี้แจงการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่าง
 ชัดแจ้ง การพัฒนาโครงการต่าง ๆ การประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว การจัดทำราย
 งานแสดงถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

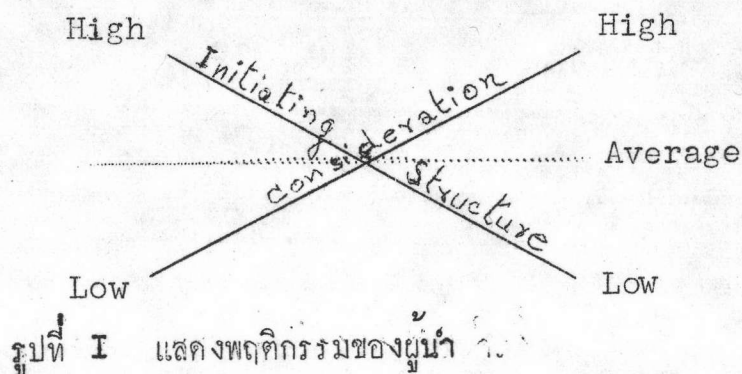
พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรักษาราชการให้ดำรงอยู่ได้มีความหมายถึงพฤติกรรม
 ที่แสดงออกให้ทราบถึง การให้ผู้ร่วมงานในองค์การมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างอบอุ่นมีการ

¹ Chester I. Barnard, The Functions of Executive
 (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), Chapter 7.

² Dorwin Cartwright and Alvin Zander, Group Dynamics:
 Research and Theory (Evanston, III: Row, Peter Peterson, & co.,
 1953), p. 541.

อภิปรายกันในเรื่องต่าง ๆ จัดให้มีการช่วยเหลือและบำรุงนำใจผู้ร่วมงาน มีการแจ่งข่าวการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับองค์การใหญ่รวมงานทราบทุกระยะโดยทั่วถึงกัน กระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเป็นของตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

ชาร์เทิล (Shartle) และคณะได้ทำการวิจัยที่ Ohio ได้พบว่าพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ ด้าน "มนุษยสัมพันธ์" และด้าน "การปฏิบัติงาน"¹ ซึ่งต่อมา ฮัลพิน² (Halpin) และ เฮมฟีลล์³ (Hemphill) ได้ตั้งชื่อเสียใหม่ว่าเป็นด้าน "Consideration" และด้าน "Initiating Structure" ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปของพฤติกรรมผู้นำได้ คือ



¹ Carroll L. Shartle, Executive Performance and Leadership (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1956), p. 120.

² Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Administrators and Aircraft Commanders," Havard Educational Review, 1955, 25, pp. 18-32.

³ John k. Hemphill, "Leadership Behavior Associated with the Administrative Reputation of College Department," Journal of Education Psychology Vol. 46, No. 7, November 1955.

พฤติกรรมของผู้นำในกรณีนี้วัดด้วยเครื่องมือ Leader Behavior Description Questionnaire ถ้าพฤติกรรมทางการบริหารสูงทางด้าน Consideration แสดงว่าผู้นำสนใจในความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม มุ่งสานสัมพันธ์ภาพของทีมงานเป็นหลัก เพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดีช่วยเหลือเกื้อกูลทีมงาน ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของทีมงานแต่ละคนแสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อตัวเป็นคน เช่น ด้านพฤติกรรมสูงทางด้าน Initiating Structure ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งงานเป็นหลัก เช่น การชี้แจงจุดมุ่งหมายของกลุ่มอย่างชัดเจน จัดแบ่งงานให้สมาชิกทำ เน้นที่มาตรฐานของผลงานหรือผลผลิต

จากแนวคิดข้อสรุปและการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงานนั้นแบ่งได้อย่างชัดเจนออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) คือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางมาตรฐานจัดตั้งโครงสร้างขององค์กร แจงให้ทราบว่ามีภารกิจอันอย่างไร แจงแผนงานต่าง ๆ ขององค์กรอันเป็นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้ทีมงานทราบ รวมทั้งการชี้แจงการปฏิบัติงาน การจำแนกงานการวัดสายบังคับบัญชาให้ทีมงานทราบอย่างชัดเจน พฤติกรรมด้านนี้มุ่งงานและผลของงานเป็นหลัก
2. ด้านสัมพันธ์ภาพ (Consideration) คือพฤติกรรมของผู้นำในด้านความเป็นมิตรกัน เคารพกันถือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างอบอุ่นระหว่างผู้ทำกับทีมงานและระหว่างทีมงานด้วยกัน พฤติกรรมด้านนี้มุ่งความสัมพันธ์ของทีมงานเป็นหลัก

เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมของผู้ทำทั้ง 2 ด้านนี้ ที่ยอมรับและใช้กันแพร่หลายคือแบบสอบถาม LBDQ. (Leader Behavior Description Questionnaire) ซึ่งสร้างโดยฮัลปีน (Andrew W. Halpin) โดยแบ่งแบบสอบถามเป็นพฤติกรรมด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) 15 ข้อ ด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) 15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้แฟกเตอร์ อานาไลซิส (Factor Analysis) และ

ได้พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่วัดโดยแบบสอบถามLBDQ. มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ประมาณ .86¹ สำหรับพฤติกรรมคานมุงงานและสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ของพฤติกรรมคานมุงสัมพันธ์ภาพมีค่าประมาณ .93 ได้มีผู้นำแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการวิจัย กันอย่างมากมายในที่นี้จะกล่าวเฉพาะผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้เท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฮัลปิน (Halpin) ได้ศึกษาพบวาทะกรรมการศึกษาของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีพฤติกรรมคานมุงงาน (Initiating Structure ส่วนบุคลากรในโรงเรียนทั้งโรงเรียนที่มีพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงทางคานมุงสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ในการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา สรุปผลในทำนองเดียวกันคือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทางคานมุงงาน²

และฮัลปิน ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการประสบความสำเร็จ และได้พบว่ามีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ การดำเนินงานเพื่อบรรลุจุดหมายของกลุ่ม (Group Achievement) และ การบำรุงรักษาให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance)³

¹ Halpin, op, cit., p.78.

² Andrew W. Halpin, "The Leadership and Combat Performance of Airplane Commander," Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. XLIX, No. I, January 1954, pp. 19-22.

³ Andrew W. Halpin "Paradigm for Research on Administrator Behavior," in Roald Cambell and Russell Gregg (eds), Administrative Behavior in Education (New York: Harper & Bros., 1957), pp. 169-171.

และได้ให้แนวความคิดว่าจะไม่มีองค์การใดที่จะดำรงอยู่ได้ ถ้าหากไม่สามารถจัดแบ่งงานให้แกสมาชิกอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้ปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้และได้ให้เกณฑ์การวัดไว้ดังนี้

1. วัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มว่ามากน้อยแค่ไหน

2. วัดในส่วนที่เป็นความมั่นคงของกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มในการปฏิบัติงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในปี ค.ศ. 1967 เบลล์ (Bell) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " A study of Personality Characteristics of Superintendents in Relation to Administration" เพื่อต้องการสำรวจและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะของผู้นำของศึกษานิกร บุคลิกลักษณะเฉพาะตัว และการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในความรับผิดชอบของตน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของศึกษานิกร ที่ได้รับคะแนนตามเงื่อนไขต่อไปนี้ไม่แตกต่างกัน

1.1 พวกที่โคคะแนสูงทั้งด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration)

¹Thomas O. Bell, " A study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior, Dissertation Abstracts (Ann Arbor University Microfilms, Vol. 29, No 7, January 1969), P. 20 49 - 2052 A.

- 1.2 พวกที่ไคคะแนนสูงคานมุงงานแต่ไคคะแนนต่ำคานมุงสัมพันธภาพ
- 1.3 พวกที่ไคคะแนนต่ำคานมุงงาน แต่ไคคะแนนสูงคานมุงสัมพันธภาพ
- 1.4 พวกที่ไคคะแนนต่ำทั้งสองคาน

2. คะแนนพฤติกรรมคานมุงงาน และคานมุงสัมพันธภาพ ไม่มีสหสัมพันธ์กับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริหารของคิกษาริการ

3. การนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในเขตความรับผิดชอบของคณมิไคขึ้นอยู่กับความแตกต่าง ๆ ของพฤติกรรมบริหารของคิกษาริการ

จากผลการวิจัยของ เบลล์ (Bell) นี้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำบุคคลลักษณะเฉพาะตัวของคิกษาริการ และการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษาใช้ในเขตความรับผิดชอบของคณมิไคมีความสัมพันธ์กัน

ในการวิจัยของ ค็อกซ์ (Cox)¹ ใช้แบบสอบถาม LBDQ เพื่อศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำคานมุงงานและคานมุงสัมพันธภาพของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากรไคแกอริการบตี 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณณะอาจารย์ 305 คน (ไครับแบบสอบถามคืนมาเพียง 199 คน) จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มมีระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองคานในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณณะอาจารย์กับอริการบตี คณณะอาจารย์กับคณบดี และระหว่างอริการบตีกับคณบดี คะแนนที่ไคอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

¹

Edward Wilton Cox, "Superiors' and Sobordinates' Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction": A Survey of the North Carolina Community College System, "Dessertation Abstracts, Vol. 35, No, 5 (November 1974), 2475 - A.

ในการวิจัยในลักษณะเดียวกัน ฟอย (Foy)¹ ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านความเป็นจริงและในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัส โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนกวิชา และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในลักษณะการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้านมุงงานและมุงสัมพันธ์ภาพ ผู้รวมงานประสงค์ให้คณบดีมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน สูงขึ้นกว่าเดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้านมุงสัมพันธ์ภาพสูงกว่าด้านมุงงานเช่นที่แสดงอยู่ในขณะนี้

จากผลการวิจัยนี้แสดงว่า ผู้นำมีพฤติกรรมด้านมุงสัมพันธ์ภาพสูงกว่าด้านมุงงาน และผู้รวมงานต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน และไม่ต้องการให้ด้านใดสูงกว่าด้านใด

* ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในสถาบันการศึกษาสำหรับประเทศเรานั้นเพิ่งได้รับความสนใจในการศึกษาวิจัยและผลงานการวิจัยมาเมื่อไม่กี่ปีนี้เอง ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และในสถาบันฝึกหัดครู ส่วนสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ยังไม่ค่อยมีผู้ที่สนใจทำการวิจัยนัก แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยจะนำการวิจัยและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มาแสดงไว้เพื่อเป็นแนวทางเปรียบเทียบกับ การวิจัยนี้คือ

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

รัตนา ทองสมบูรณ์¹ ได้วิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ โดยใช้แบบสอบถามครู 264 คน
จาก 8 โรงเรียน ปรากฏผลการวิจัยสรุปได้ว่า เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ด้านความคิดริเริ่ม (Initiating Structure)
มีค่าร้อยละ 52.88 ± 2 ด้านความเกรงใจ (Consideration) 56.42 ± 2.73
ซึ่งเห็นได้ว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย
อาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น

สมาน วีระกำแหง² ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของ
ผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัย
ครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน ผู้วิจัยมุ่ง
ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในสภาพที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น
ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้
บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับ
พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่

¹รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลง
กรณ์มหาวิทยาลัย 2514), หน้า 77 - 78.

²สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู"
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514) หน้า 91-94.

ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กันและกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการทำงาน

3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องเกี่ยวกับ การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

แต่เพื่อต้องการทราบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารจะมีองค์ประกอบอื่นที่สามารถมีอิทธิพลมาเกี่ยวข้องอย่างไรดังนั้น วิจิต ธีระกุล¹ ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานครพบว่า

¹ วิจิต ธีระกุล
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.

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ (Consideration) ดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ดีกว่าครูใหญ่ชาย

2. ครูใหญ่ที่ใ้รับการศึกษาระดับสูง หรือวุฒิปริญญาโทมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

3. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านวิชาการศึกษาศาสตร์ และวิชากฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและการนิเทศ การศึกษาจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มีการศึกษาต่อในสาขานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกัน ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา และมีมัธยมศึกษา มีแนวโน้ม เป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

การวิจัยในทำนองเดียวกันนี้ ราฟิง อัมเรศ¹ ได้พบว่า คุณวุฒิ สภาพการ ศึกษา และความเกรงใจ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมากกว่าวัยวุฒิซึ่งสอดคล้องกับผลการ วิจัย ของวิจิตร ชีระกุล นอกจากความเกรงใจ

¹ราฟิง อัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิและความเกรงใจ ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง "(ปริญญา นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยศึกษาศาสตร์, 2517), หน้า 46.

ในปีพ.ศ. 2519 ฟิรศักดิ์ ทองมาก¹ ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าวิชาในวิทยาลัยครูสรุปผลการวิจัยว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู

หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure

พฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สูงกว่าความคิดเห็นของผู้อำนวยการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เกี่ยวกับพฤติกรรมด้าน Consideration ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู

หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าวิชาการ สูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ แต่ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสูงกว่าความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

¹ฟิรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 125-126.

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในทางบวก และในระดับที่สูงมาก ($r = .98$)

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในทางบวกในระดับสูงมากและไม่แตกต่างกัน ($r = .97$, และ $.97$ ตามลำดับ)

ในแง่ของระดับของพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารนี้ได้ผลทำนองเดียวกันกับผลการวิจัยของ ล่ายง บอนอย¹, มนัส ชัยศักดิ์² ที่ว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure ด้าน Consideration และพฤติกรรมรวมทั้ง 2 ด้าน

สรุป จากแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารซึ่งมีลักษณะใหญ่ ๆ อยู่ 2 ด้าน สองด้านมุ่งงาน และ ด้านสัมพันธ์ภาพ ซึ่งสามารถใช้แบบวัดพฤติกรรมตามแนวของวัดพฤติกรรม LBDQ ของฮัลบิน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในการศึกษาลักษณะพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามวัดพฤติกรรมทางการบริหารในลักษณะเดียวกันนี้มาใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยด้วย

¹ ล่ายง บอนอย "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 100.

² มนัส ชัยศักดิ์ "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 87